

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Стимулирование и мотивация персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли

УДК 005.32:331.108.2:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э3А	Пересыпкин Кирилл Андреевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Макашева Наталия Петровна	к.т.н.; доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Макашева Наталия Петровна	к.т.н.; доцент		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н.		

Томск – 2017 г

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ЭПР

(Подпись) _____ (Дата) Боярко Г.Ю.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы
В форме: бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
2Э3А	Пересыпкин Кирилл Андреевич

Тема работы:

Стимулирование и мотивация персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора ИПР	от 06 февраля 2017 г. № 689/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02 июня 2017 года
--	-------------------

ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Материалы преддипломной практики, данные с официальных сайтов ОАО «Томскнефть», интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	а) изучить теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала; б) дать краткую характеристику рассматриваемого предприятия; в) рекомендации по улучшению стимулирования персонала на предприятии.
Перечень графического материала	Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: -информационные таблицы и диаграммы по результатам опросов и тестирования;

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы			
Раздел	Консультант	Подпись	Дата
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Н.П. Макашева		
Социальная ответственность	А.С Феденкова		
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:			
1. Теоретические аспекты формирования и применения механизмов стимулирования и мотивации персонала			
2. Организация стимулирования персонала на предприятии «Томскнефть»			
3. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.			
4. Корпоративная социальная ответственность			

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20 марта 2017 г.
--	------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.П. Макашева	к.э.н.; доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э3А	Пересыпкин Кирилл Андреевич		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра экономика природных ресурсов

Период выполнения весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		02 июня 2017 года
Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
01.03.2017	Теоретические аспекты формирования и применения механизмов стимулирования и мотивации персонала	25
25.03.2017	Организация стимулирования персонала на предприятии «Томскнефть»	25
03.04.2017	Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии	25
22.05.2017	Корпоративная социальная ответственность	25
14.06. 2017	Предварительная защита	22

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Макашева Н.П.	к.т.н.; доцент		20.03.2017

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики природных ресурсов	Боярко Г.Ю.	д.э.н.		20.03.2017

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
2Э3А	Пересыпкин К.А

Институт	Природных ресурсов	Кафедра	Экономики природных ресурсов
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место менеджера ОАО «Томскнефть» ВНК отличается своими вредными производственными факторами за счет своей деятельности предприятия, к ним относятся: шумы, электромагнитные поля. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций близка к нулю.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Международный стандарт ICCSR 26000:2011. Политика в области охраны окружающей среды № ПЗ-05.02 П-01. Политика в области промышленной безопасности и охраны труда № ПЗ-05.01 П-01</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его 	<p>1. Руководство ОАО «Томскнефть» ВНК уделяет большое внимание информированию организаций об</p>

<p><i>безопасности;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> - <i>системы социальных гарантий организации;</i> - <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<p>особенностях кадровой политики.</p> <p>2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компаний.</p> <p>3. Оказание помощи работникам предприятия осуществляется в различных критических ситуациях, посредством выплат на их нужды.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>содействие охране окружающей среды;</i> - <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> - <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> - <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</i> - <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i> 	<p>1. Одним из требований ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</p> <p>2. Программы КСО компании затрагивают деятельность связанную с поддержкой незащищенных слоев населения.</p> <p>3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>анализ правовых норм трудового законодательства;</i> - <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> - <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i> 	<p>Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в ОАО «Томскнефть» ВНК регламентируется:</p> <p>распоряжением генерального директора ОАО «Томскнефть» ВНК № 162 от 09.03.2016 г. (Политика ПАО «НК Роснефть» «В области охраны окружающей среды» № ПЗ-05.02 П-01) и распоряжением генерального директора ОАО «Томскнефть» ВНК № 163 от 09.03.2016 г. (Политика ПАО «НК Роснефть» «В области промышленной безопасности и охраны труда» № ПЗ-05.01 П-</p>

	01)
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э3А	Пересыпкин К.А		

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
Универсальные компетенции	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 93 страниц, 1 таблицы, 4 рисунка, 35 источников.

Ключевые слова: мотивация и стимулирование, персонал.

Объектом исследования является стимулирование и мотивация на предприятии.

Цель работы – определить пути совершенствования методов мотивации и стимулирования персонала предприятия нефтегазового комплекса на примере компании «Томскнефть».

В результате исследования были выявлены достоинства и недостатки системы стимулирования и мотивации.

Изучить роль и значение мотивации и стимулирования персонала.

Область применения: в сфере управления нефтегазовым комплексом.

Научная новизна данной работы заключается в изучении и совершенствовании специфических методов мотивации и стимулирования персонала на предприятиях нефтегазового комплекса.

В будущем планируется реализация на предприятии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	12
1 Теоретические аспекты формирования и применения механизмов стимулирования и мотивации персонала.....	14
1.1 Роль и значение мотивации и стимулирования персонала.....	14
1.2 Методы стимулирования персонала	20
1.3 Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования.....	27
2 Организация стимулирования персонала на предприятии	37
ОАО «Томскнефть»	37
2.1 Краткая характеристика предприятия ОАО «Томскнефть».....	37
2.2 Особенности кадровой политики на предприятии «Томскнефть»	42
2.3 Проблемы системы стимулирования и мотивации	52
3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ОАО «Томскнефть».....	63
3.1 Рекомендации по улучшению стимулирования персонала на предприятии ОАО «Томскнефть»	63
3.2 Оценка эффективности кадровой политики после проведения разработанных мероприятий.....	74
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	84
4.1 Определение целей и задач программы КСО	84
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	86
4.3 Определение структуры программы КСО.....	86

4.4 Определение затрат на программы КСО	88
4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций .	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
Список литературы	91

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Проблемы управления персоналом являются очень актуальными для современной России, особенно в части мотивации и стимулирования труда. Это обусловлено, прежде всего, повышением требований к кадрам, необходимостью повышения их конкурентоспособности.

Основную роль в системе управления персоналом сегодня играют знания по управлению мотивацией и стимулированием труда людей, умением управлять конфликтами и навыками стабилизации коллектива.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на предприятиях позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Цель дипломной работы – Цель работы – определить пути совершенствования методов мотивации и стимулирования персонала предприятия нефтегазового комплекса на примере компании «Томскнефть».

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии ОАО «Транснефть».

Предмет исследования – методы стимулирования персонала на предприятии «Томскнефть».

1 Теоретические аспекты формирования и применения механизмов стимулирования и мотивации персонала

1.1 Роль и значение мотивации и стимулирования персонала

Эффективность работы предприятия, его прибыль, рост и развитие зависят не только от стратегии, политики, ресурсного обеспечения, но и от людей, которые трудятся на благо данной компании.

Для того чтобы побудить работников выполнять свои трудовые функции качественно, необходимо обеспечить им благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование персонала.

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Он перестал быть для многих работников смыслом жизни и является исключительно средством для выживания.

Человек становится по-настоящему продуктивен тогда, когда он заинтересован и вовлечен в работу.

Только в такой ситуации от него можно ждать высоких результатов.

В связи с важной ролью работников в деле процветания компании, руководители используют различные методы для стимулирования персонала. Им важно сформировать и поддерживать интерес сотрудников к целям и задачам компании.

Понятие «мотивация» и «стимулирование» означают не одно и то же. Хотя довольно часто на практике их используют, как синонимы. [1. С. 62]

Мотивация — это создание внутренних побуждающих факторов, которые действуют через самосознание.

Под стимулированием понимается внешние инструменты активизации работников, то есть побуждение с помощью материальной или нематериальной заинтересованности.

Таким образом, руководитель не может прямо повлиять именно на мотивацию сотрудника.

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации заключается в процессе, который происходит в человеке и направляет его на выполнение поставленных задач.

Руководители ждут от своих работников максимального результата, повышения качества работы, эффективности труда.

Функции мотивации и стимулирования в том, чтобы оказать влияние на персонал предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, поощрительных мер.

Данные формы воздействия повышают эффективность системы управления, активизируют деятельность сотрудников.

Ключевая цель мотивации и стимулирования заключается в том, чтобы добиться отождествления целей каждого работника с целями компании.

Благодаря поставленным задачам каждого работника, происходит стимулирование деятельности персонала и, как следствие, увеличение производительности. Если работник заинтересован и вовлечён в процесс, то он лучше выполняет свои трудовые обязанности.

Необходимо в ясной форме донести до сотрудников цели организации.

Они должны быть понятны и четко структурированы.

Благодаря этому формируются такие же ясные цели мотивации персонала.

Крупные компании уже давно осваивают вопросы мотивации и стимулирования персонала. Сегодня понимание того, что без эффективных работников фирма не может успешно существовать, приходит и в более мелкие организации.

Необходимость применения инструментов стимулирования, в том числе материальных, воспринимается не как статья расходов, а как инвестиция. [5. С.41-43]

Основные задачи мотивации и стимулирования:

- активировать развитие сотрудников, как профессионалов в своей области, обеспечить повышение их квалификации;
- обеспечить разумное финансирование затрат на оплату труда;
- создать постоянный штат квалифицированных работников, предупредить «текучку» кадров;
- сформировать условия для стимулирования работы всего персонала;
- привлечь в штат высококвалифицированных работников;
- задать ориентиры работников на решение стратегических задач предприятия.

Принципы – это то на чем строится вся система.

В данном случае мы говорим о базисе мотивации и стимулирования.

Они могут быть зафиксированы в рамках конкретного предприятия в локальных документах, например, в положении о мотивации.

Стимулирование персонала строится на следующих принципах:

- Доступность. Необходимо добиться, чтобы каждый стимул был доступен любому работнику. Условия применения тех или иных инструментов и методов мотивации должны быть понятны и демократичны.
- Ощутимость. Работники должны чувствовать инструменты для стимулирования. Единой планки, которая бы установила этот порог, нет. В каждом коллективе действенность стимула будет отличаться. При утверждении нижнего порога надо учитывать данный принцип.
- Постепенность. Ошибочны будут действия по утверждению завышенных вознаграждений. Несмотря на положительные ожидания, такой метод принесет только отрицательный опыт для руководителя. У работников сформируется новый нижний порог на уровне завышенного вознаграждения. Впоследствии это приведет к дополнительным затратам предприятия.
- Минимизация временного разрыва между результатом труда и его оплатой. Сильным мотивационным фактором является учащение вознаграждения. Некоторые фирмы переходят на еженедельную оплату

труда. В такой ситуации работник чувствует связь между результатами труда и вознаграждением. Также не рекомендуется затягивать с иными способами поощрения сотрудников. Это правило действует в том числе для нематериальных способов мотивации. Необходимо добиваться, чтобы между заслугой работника и момент поощрения прошло минимальное количество времени. [9. С. 7-9]

- **Комплексность.** Многие компании используют единственный вид стимулов – денежный. Они выплачивают работнику заработную плату, премии и бонусы. Однако нельзя полностью отказываться от нематериальных поощрений. Они имеют не меньшую силу влияния на поведение работника. На некоторых субъектов они оказывают даже большую силу, чем денежные вознаграждения. Необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников при использовании стимулов.

Сочетание позитивных и негативных стимулов. В настоящее время данный принцип смещается в сторону преобладания положительных мер. Штрафы, санкции, страх потерять работу дают меньший эффект, нежели позитивные стимулы, например, премии. Во многом применение тех или иных мер будут зависеть от конкретного государства, а также традиций, которые сложились в коллективе.

Стимулирование и мотивация персонала представляют собой единый процесс, который состоит из структурных элементов:

Цели — то, к чему стремится организация — являются «фундаментом» системы в любой компании. Именно это определяет, какие действия персонала она хочет стимулировать. Чтобы реализовать данные действия, необходимо решить ряд задач. Это первый элемент системы.

Стратегия и политика компании в данной сфере – второй структурный компонент. Стратегия – определение перспективных целей и постановка срока для их достижения, политика организации – образ действий, которые также направлены на это.

Третий элемент системы – это принципы. Их мы подробно описали в предыдущем пункте.

Четвертый элемент – функции. Их можно подразделить на два вида: основные и специальные. Сами функции довольно разнообразны в неодинаковых компаниях. Можно представить те из них, которые характерны для большинства предприятий: нормирование; планирование; организация; координация и регулирование; мотивация и стимулирование; контроль; учет; анализ.

Материальное и нематериальное стимулирование — следующий элемент – конкретные виды, которые применяются в рамках одного предприятия. Возможны самые разнообразные варианты.

Технология формирования системы — последний элемент структуры.

Одну из ключевых ролей в процессе стимулирования персонала имеет руководитель.

Без его надлежащего поведения нельзя создать соответствующую мотивацию у подчиненных, а также грамотно стимулировать их.

Формирование недостаточной мотивации у персонала можно быть связано со следующими типичными ошибками руководителей:

Неготовность к взаимозаменяемости. Руководитель всегда может выполнить работу, какую он спрашивает с других.

Ожидание вознаграждения только за знания, а не за их использование для дела.

Отсутствие воображения. Руководитель должен уметь находить выход из непредвиденных обстоятельств и обладать способностью сформировать четкие планы. [13. С.13]

Эгоизм. Руководитель не должен присваивать всю славу и достижения от сделанной работы. Грамотный управленец всегда проследит, чтобы чести за проделанную работу удостоились действительно заслужившие ее.

Вероломство. Руководители должны выполнять принятые на себя обязательства и держать свое слово.

Авторитарность в управлении. Страх – это не тот стимул, который будет положительно действовать на эффективность сотрудников.

Оценить мотивацию довольно непросто. Практики сами признают, что в данном случае подлежит измерению «неизмеримое».

Рассмотрим методы, которые чаще всего используются для оценки мотивации на предприятии:

Опросы. Они позволяют получить представление об удовлетворенности персонала. Опрос может быть проведен в форме анкетирования или интервью. Основной недостаток данного метода в том, что ответы работников могут быть неискренними. На то оказывает влияние фактор «социальной желательности», когда человек стремится выглядеть с лучшей стороны, соответствовать общепризнанным нормам.

Психологические тесты. С их помощью выявляются психологические качества испытуемого. Испытуемый также может оказать влияние на результаты теста при выборе ответов. Такие возможности увеличиваются, если тестируемому известно содержание теста либо критерии его оценки.

Проективные методики. Они включают в себя разнообразные методы – ситуации, задания, интервью. Сами вопросы, на первый взгляд, строятся не применительно к респонденту. Это позволяет получить более искренние ответы. Обработать результаты такой оценки могут только профессионалы.

Эти методы позволяют выявить эмоциональное состояние работников, их оценку мотивационных факторов.

Затем производится оценка поведения человека на рабочем месте для того, чтобы выявить степень его соответствия стандартам.

Для этого применяются такие неформальные методы, как видеонаблюдение, ведение рабочих дневников и пр.

Чтобы оценить степень продуктивности стимулов можно использовать бизнес-показатели:

- повышение уровня продаж, качества продукции;

- снижение количества жалоб клиентов и текучести кадров, конфликтов;

- формирование новых эффективных команд и пр.

Если система мотивации не работает, то необходимо проверить не допустили вы основные ошибки, которые приводят к ее неэффективности?

Чаще всего руководители применяют те стимулы, которые неинтересны работникам.

Цели компании должны согласоваться с целями мотивации и стимулирования.

Если работники не знают о них, то скорее всего, стимулы не принесут необходимый эффект. Сотрудник должен понимать значение и ценность собственных действий на пути достижения данной цели. [23. С.96]

1.2 Методы стимулирования персонала

Эффективность работы на предприятии во многом определяется качеством работы персонала. Для того чтобы работники качественно занимались трудовой деятельностью требуется создать благоприятные условия для этого. Для этого необходимо проводить их стимулирование и мотивацию.

Понятия, цели и задачи методов стимулирования персонала.

Стимул – это побуждение к действию.

Стимулирование персонала – это создание определенных условий, благодаря которым трудовая деятельность, которая дает некоторые результаты, становится нужным и достаточным условием для удовлетворения потребностей сотрудника.

Мотив – это то, с помощью чего побуждают к действию.

Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность.

Цель стимулирования персонала – побудить работника к более качественному, производительному и творческому труду.

Задачи:

- улучшение качества и производительности трудовой деятельности на предприятии;
- повышение творческого труда у сотрудников;
- увеличение заинтересованности работников в труде;
- улучшение отношений между работниками и руководителем;
- увеличение прибыли предприятия и повышение конкурентоспособности.

Классификация методов стимулирования персонала.

Экономические или материальные.

Экономические методы делятся на две большие группы:

Система штрафов предполагает штрафование за некачественное выполнение работы, что в свою очередь мотивирует работника на улучшение своей трудовой деятельности.

Система поощрения – это противоположный метод. То есть сотруднику выплачиваются дополнительные премии или бонусы за качественную работу. Здесь мотивация происходит следующим способом – каждый работник будет стремиться выполнить работу лучше, чтобы получить премию. [18. С.235]

Помимо поощрения работников денежными по результатам трудовой деятельности, к экономическим можно отнести:

- оплата расходов на транспорт;
- бесплатное питание;
- бесплатное обучение;
- программы по обеспечению жильем;
- льготы на воспитание и обучение детей;
- бесплатное страхование.

Нефинансовая мотивация имеет несколько разновидностей:

Получение похвалы от начальника. Считается, что этот метод является наиболее эффективным. Похвала начальника, будь она личной или публичной, всегда заставляет работника работать лучше. Зачастую в организации имеются специальные доски почета, где размещены лучшие сотрудники компании.

Возможность карьерного роста. Любой сотрудник знает, что при качественном выполнении работы, он может быть повышен, что в свою очередь скажется на его социальном статусе и дальнейшем развитии профессионализма.

Бесплатное обучение за счет компании. Это может быть бесплатное прохождение курсов повышения квалификации.

Хороший коллектив и дружеская атмосфера. Считается, что в теплой и приятной атмосфере работники лучше выполняют свою деятельность. В случае с тревожной и напрягающей обстановкой производительность труда значительно снижается.

Имидж фирмы. Многие стремятся работать в известной компании. Благодаря тому, что компания известная, качество работы значительно улучшается.

Участие в различных мероприятиях. Это могут быть коллективные выезды на природу, походы в театр или концерт, совместные занятия спортом. Только после хорошо отдыха работники смогут отлично работать.

Каждый начальник самостоятельно решает, какие методы стимулирования персонала использовать в его компании.

Нестандартные или нетрадиционные.

Насчитывают несколько самых популярных нестандартных методов.

Они достаточно простые, могут использоваться в любой компании:

Проведение планерок не только для руководителей, но и для сотрудников. Когда люди будут знать, чем занимается компания и смогут принимать участие в этом, то будут сильнее вовлечены в процесс.[10. С.288]

Празднование значимых дат и событий. Это может быть совместное празднование дней рождений и юбилеев. Далее поводов может быть огромное количество.

Предоставление выбора. Здесь можно использовать самые простые вещи, например, выбрать место для проведения корпоративной вечеринки.

Обеспечение обратной связи. Работники должны иметь право вносить изменения в процесс труда. Для этого многие фирмы устанавливают ящик, куда можно опускать записки с пожеланиями.

Зона отдыха. В любом помещении должно присутствовать такое место, где работники смогли бы немного отдохнуть и попить чаю или перекусить.

Информирование работников. Все должны знать, кто как влияет на работу в фирме. Заслуги работников можно вывешивать на доску почета. Вместо доски можно выпускать специальную газету компании, где будет вся необходимая информация.

Конкурсы с бонусами. Соревнования между работниками выступают наилучшей мотивацией к труду.

Социально-психологические.

Данные методы направлены на работу сотрудника для достижения целей организации, а также на возможность профессионально развиваться.

В качестве основных инструментов здесь выступают:

Социальные исследования. Это изучение проблем социального характера на предприятии. С их помощью можно воздействовать на работников непосредственным образом.

Различного рода соревнования для выявления лидера в коллективе.

Гуманизация труда. Это цвет и музыка в кабинетах, присутствие творчества в трудовой деятельности и так далее.

Моральные.

В качестве моральных стимулов выступают:

Признание каких-либо достижений работника публично;

Личное признание сотрудника руководителем. Это может быть простая благодарность или письмо, высланное почтой на дом.

Грейдирование.

Грейдирование – это один из современных методов мотивации персонала.

С помощью данного метода возможно построение сотрудников по иерархии ценностей для бизнеса и в результате этого разработать систему оплаты труда для каждого работника.

Все работники оцениваются по некоторым критериям: уровень ответственности, предъявляемые требования к квалификации и так далее.

Административные.

Данные методы ориентированы на прямое воздействие субъекта управления на объект. Они направлены на определенные методики поведения: чувство долга, осознание необходимости трудовой деятельности, трудовая культура.

Все административные методы стимулирования делятся на три группы.

В основном административные методы используются в тех организациях, где люди не хотят трудиться, а руководитель считает, что нужно использовать технологию «кнута и пряника». Но с другой стороны, данные методы необходимо использовать в любой компании.

Инновационные.

В период кризиса многие фирмы не могут материально стимулировать работников, поэтому были разработаны инновационные методы мотивации. К ним относится такой метод, как «Построение».

Этот метод связан с психологическими особенностями человека, которые основаны на бессознательном подражании. Другими словами, начальник может подавать пример поведения своим работникам, тем самым мотивируя их на активную работу.[22. С.123-126]

Наиболее эффективные формы стимулирования.

Из всех перечисленных методов нельзя назвать лучшим один. Наиболее эффективно они используются совместно.

Но не обязательно использовать на предприятии только мотивацию, связанную с денежными выплатами.

Есть множество эффективных способов, которые не повлекут за собой большие затраты – они и считаются наиболее эффективными:

Наказание в форме шутки плохих работников. Не обязательно сразу же применять систему штрафов. Можно, например, придумать какое-то шуточное звание или титул – звание «Черепеха месяца».

Развлекательная программа. Во многие иностранных фирмах в офисе есть игровые комнаты, где сотрудники могут немного передохнуть от рабочей рутины. После этого они начинают гораздо эффективнее работать и атмосфера в офисе намного благоприятней.

Неожиданные презенты. Любой спонтанный подарок для сотрудника промотивирует его на дальнейшую работу.

Поддержка членов семьи работников. Например, фирма может выдавать новогодние подарки детям или предоставлять путевки в места отдыха.

Не всегда компания может позволить выдать премию лучшему работнику. В качестве замены, можно предоставить сотруднику дополнительный выходной.

Если крупная компания имеет денежные средства, то можно предоставлять лучшим работникам право выбрать подарки, например абонемент в спортзал или поход в кино.

Стоит помнить, что при мотивировании персонала могут возникать некоторые трудности.

Каждый руководитель хочет стимулировать работников, но не желает понести при этом высоких затрат. Также следует создать такую систему мотивации, которая сможет меняться в различных ситуациях.

Естественно, что лучшим мотиватором всегда была и останется хорошая заработная плата. Люди приходят на работу, чтобы получить хорошие деньги и возможность профессионально подняться, а уходят из-за плохой атмосферы и плохого начальства.

Самые лучшие методы без использования больших денежных затрат – это методы нематериальной мотивации.

Каждый работодатель заинтересован в том, чтобы его сотрудники не только с удовольствием приходили на работу, но и выполняли непосредственные обязанности с максимальной самоотдачей.

Но для достижения этих целей одной заработной платы не достаточно, поэтому к материальной заинтересованности некоторые руководители добавляют еще и социальную, а также психологическую, таким образом, стимулируя персонал приносить пользу и себе, и компании.

Любое предприятие создается с целью получения прибыли, причем не только за счет основных средств и высокооплачиваемых заказов, но и за счет трудовых ресурсов, коими являются работники, и чем выше квалификация и совокупный опыт труда принятых сотрудников, тем выше и прибыль компании.

Также при наличии квалифицированного персонала организация достигает престижа, экономического роста и уважения в коммерческих кругах.

В свою очередь и труженики не трудоустраиваются в первую попавшуюся компанию, а выбирают учреждения, в которых могут предложить не только высокий уровень оплаты труда, но и возможность самореализации на выбранной профессиональной стезе, а также приемлемые условия для совмещения и трудовой деятельности, и социальной жизни.

То есть компании заинтересованы в том, чтобы создать оптимальные условия труда за счет применения методов стимулирования и системы мотивации, посредством которых и возможно достичь поставленных целей, а

именно финансового успеха и привлечения высококлассных специалистов, конечно в пределах своих финансовых возможностей.

1.3 Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание. Отечественные теория и практика мотивации, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и поэтому высокоэффективны. Поэтому при формировании систем мотивации труда на предприятиях необходимо использование уже накопленного мировой практикой опыта.

Из всего разнообразия моделей систем в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

Японская модель

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимаются серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества. Существование такой модели возможно только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

Система стимулирования труда по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов:

- профессионального мастерства,
- возраста,
- стажа работы.

Размер оклада рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника) как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной и новой) трудовой тарификации работников. В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям — возраст, стаж, профессиональный разряд и результативность труда. Возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда являются основой для определения величины трудовой тарифной ставки, называемой «ставкой за квалификацию».

Таким образом, использование трудовой ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работника, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая в данном случае прямо зависит от результатов работы. [31. С.135]

Американская модель

Американская модель построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации — массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

В основе системы мотивации в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования.

Ныне одной из самых распространенных в США форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы.

Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием.

В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации предприятия, 75% — на премирование рабочих.

Премии выплачиваются ежемесячно по результатам прошедшего месяца пропорционально трудовому участию работника на базе основной

заработной платы. В конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Использование этой системы компанией «Мидленд-Росс» позволило на том же оборудовании повысить производительность труда на 16%, сократить текучесть кадров с 36 до 2,6%, вдвое снизить количество нарушителей трудовой дисциплины.

При применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Премияльные устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.

Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период. Зарплата пересматривается, как правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы — раз в полгода или год.

На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. При установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Основные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, сводятся к следующему: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих и

мастеров. При этом заметно улучшаются внутрипроизводственные отношения, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения на предприятиях такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции. [29. С.11-23]

Французская модель

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительная особенность ее — включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами.

Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

Для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяются минимальная заработная плата и «вилка» окладов. Оценка труда каждого работника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. Критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия.

Зарплата делится на две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий.

На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Во французской модели представляет интерес методика оценки труда (которая, как правило, носит многофакторный характер) и используемые критерии. Содержание этой методики в общем виде сводится к следующему. На предприятиях применяется балльная оценка эффективности труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность.

Персонал предприятия при этом делится на 5 категорий. К высшей — первой — относят работников, набравших от 100 до 120 баллов; ко второй — набравших от 76 до 99 баллов и т. д. Одновременно действует ряд ограничений: к первой категории можно отнести не менее 5 и не более 10% работников одного подразделения и одной профессии, ко второй — от 30 до 40%, к третьей — от 35 до 45%. В случае отсутствия на работе от 3 до 5 дней в месяц надбавка сокращается на 25%, в течение 10 и более дней — на 100%.

Преимущество французской модели мотивации состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании.

Английская модель

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

На предприятиях Великобритании участие в прибылях вводится тогда, когда в соответствии с индивидуальным или коллективным соглашением в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивается соответствующая доля от прибыли предприятия. В зависимости от базы для исчисления суммы, распределяемой через систему участия в прибылях, различают участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в обороте или образованной стоимости, трудовое долевое участие, чисто трудовое участие.

Долевое участие в капитале предполагает внесение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации фирмы с использованием указанных средств на приобретение основных фондов и оборотных средств. Долевое участие в капитале влечет за собой передачу участникам корпорации части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплату пособий или премий предприятия.

Трудовое долевое участие объединяет указанные выше формы. Работник предприятия получает доход по трем направлениям: основная заработная плата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала.

Практическое применение указанных моделей новой системы оплаты труда в Великобритании показало, что доход работников от участия в прибылях в среднем составляет 3% от базового оклада, лишь в некоторых фирмах он достиг 10% от оклада. После внедрения системы участия в прибылях количество рабочих мест выросло на 13%, при этом средняя

зарплата на фирмах с данной системой участия оказалась на 4% ниже, чем в обычных фирмах.

Вместе с тем участие в прибылях в форме распределения акций положительно сказывается как на компании, так и на ее служащих, улучшает их отношение к работе, создает благоприятную атмосферу в фирме, стимулирует более эффективную работу. Вследствие применения системы участия можно ожидать значительного повышения производительности труда.

Немецкая модель

Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство — потребление. Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка.

Рыночное хозяйство Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и беззащитных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность — неперенные предпосылки общественного консенсуса.

Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Шведская модель

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах

о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Если, например, из 10 предприятий одной отрасли 3 работают высокорентабельно, 5 — на среднем уровне, а 2 — убыточно, то на любом из этих предприятий получают одинаковую заработную плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом соглашении.

Шведские профсоюзы не позволяют хозяевам низкорентабельных предприятий снижать заработную плату ниже установленного на переговорах по перезаключению коллективных трудовых соглашений общего уровня. Это побуждает предпринимателей либо модернизировать производство, либо закрывать предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий.

Еще одной характерной особенностью солидарной заработной платы является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: заработки

поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников. [24. С.524]

Кроме того, в ходе переговоров о перезаключении коллективных договоров профсоюзы, как правило, добиваются включения в них специальных пунктов об опережающих темпах роста заработной платы у низкооплачиваемых категорий персонала. Все это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы как в материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства.

2 Организация стимулирования персонала на предприятии ОАО «Томскнефть»

2.1 Краткая характеристика предприятия ОАО «Томскнефть»

ОАО «Томскнефть» - предприятие, осуществляющее добычу нефти и газа на территории Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа.

В январе 1966 было создано нефтепромысловое управление «Томскнефть». Созданное нефтепромысловое управление «Томскнефть» начало разработку Советского нефтяного месторождения. Суточный дебет первой скважины превышал 200 тонн нефти в сутки. Первые годы добыча нефти осуществлялась в период навигации на Оби, вся добытая нефть вывозилась речным транспортом, в зимнее время скважины консервировались. В 1969 году заработал нефтепровод Стрежевой - Нижневартовск, что позволило осуществлять круглогодичную добычу нефти. В 1972 году построен магистральный нефтепровод Александровское-Анжеро-Судженск. Увеличивается количество разрабатываемых месторождений - Вахское, Малореченское. В 1975 году начинается освоение Васюганской группы месторождений.

Исторически сложившийся регион деятельности «Томскнефти» охватывает Томскую область и часть Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. В 1976 году построен вахтовый поселок Вах, что положило начало новому способу организации труда - работа вахтовым методом, это было сделано впервые в Советском Союзе. В дальнейшем в «Томскнефти» появилось еще четыре крупных вахтовых поселка - Пионерный, Игол, Лугинецкий и Крапивинский. За 1990 год предприятием добыто более 14 млн. тонн нефти. В состав НПО «Томскнефть» входят три нефтегазодобывающих управления - НГДУ «Стрежевойнефть», НГДУ «Васюганнефть», НГДУ «Лугинецкнефть». В 1994 году образована Восточная нефтяная компания, в состав которой помимо ОАО «Томскнефть»

вошли Ачинский нефтеперерабатывающий завод, «Томскнефтепродукт», «ТомскНИПИнефть».

В 1997 году в ходе приватизации собственником ОАО «Томскнефть» вошла в состав нефтяной компании ОАО «ЮКОС». НК «ЮКОС» применял международные стандарты к организации производства, в ОАО «Томскнефть» ВНК все сервисные подразделения - бурение скважин, подземный ремонт скважин, транспорт, обслуживание вахтовых поселков были выведены из состава в созданные сервисные предприятия. В дальнейшем структура НГДУ была ликвидирована и внедрено процессное управление по блокам. Данные блоки включают:

- блок реализации производственных программ - управление добычи нефти, управление подготовки нефти и газа, управление трубопроводного транспорта, управление поддержания пластового давления;
- блок планирования производства - разработка генеральных планов обустройства месторождений, подготовка программ и мероприятий, направленных на повышение эффективности производственных процессов, экономическая оценка различных видов бизнеса с целью наиболее эффективного вложения инвестиций;
- блок освоение капитальных вложений - организация и проведение тендеров, контроль качества при строительстве, анализ и корректировка текущих планов капитальных вложений и планов ввода в эксплуатацию основных фондов и производственных мощностей;
- блок поддержки бизнеса - кадровая, финансовая, правовая работа.

С 2001 года в составе предприятия работает Лугинецкая газокompрессорная станция, которая ежегодно поставляет в газотранспортную систему более 1 млрд. м³ попутного газа. В дальнейшем для утилизации попутного газа были построены три газотурбинные электростанции, суммарной мощностью более 70 мегаватт. Кроме этого,

предприятие поставляет попутный газ на Нижневартовский газоперерабатывающий завод и городские котельные Стрежевого, все котельные вахтовых поселков работают на попутном газе.

По итогам аукциона 2007 года ОАО «Томскнефть» ВНК вошло в состав нефтяной компании ОАО «Роснефть», а в конце года 50% акций предприятия у ОАО «Роснефти» приобрела еще одна государственная компания ОАО «Газпром нефть». До настоящего времени предприятие находится в совместном владении и управлении двух крупнейших российских нефтяных компаний. Для управления «Томскнефтью» был сформирован совет директоров, в состав которого вошли по четыре представителя от каждой компании-собственника.

В 2009 году «Томскнефть» ВНК приступила к освоению Нижнепервомайского нефтяного месторождения. В конце февраля там заработала первая скважина с дебитом свыше 30 тонн в сутки. Недра Томской области продолжали удивлять специалистов. На Южно-Черемшанском месторождении введена в действие 345-я «разведка» - самая высокодебитная в «Томскнефти» на текущий год. Первое время скважина давала по 470 тонн в сутки.

На настоящее время ОАО «Томскнефть» ВНК является ведущей нефтяной компанией Томской области (более 65% от общего ежегодного объема добытой нефти), крупнейший налогоплательщик в регионе - 30% от налоговых платежей в областной бюджет, четвертое место в Сибирском федеральном округе. ОАО «Томскнефть» ВНК находится в Томской области городе Стрежевом, по адресу улица Буровиков, дом 23.

ОАО «Томскнефть» ВНК является эффективным и динамично развивающимся предприятием, основным инвестором в экономику Томской области, разрабатывает более 30 месторождений, эксплуатационный фонд скважин более 3000.

ОАО «Томскнефть» ВНК является социально ответственным предприятием. Особое внимание ОАО «Томскнефть» ВНК уделяет

промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве.

Руководство предприятия значительное внимания уделяет совершенствованию организационной структуры, определение более четких и конкретных должностных обязанностей каждого сотрудника штата, хорошему контролю и своевременно принятых мер.

Сегодня численность ОАО «Томскнефть» ВНК составляет более 3,9 тысячи человек, средний возраст сотрудников — 37 лет. Коллектив томских нефтяников всегда отличался высоким профессионализмом: более половины сотрудников общества имеют высшее профессиональное образование.



Рисунок 1- Состав персонала по образованию

Миссии предприятия звучат так: завоевать энергетический рынок в Томской области, других регионах и быть признанным лидером среди глобальных нефтедобывающих компаний.

Стратегия предприятия:

- сокращение сроков предоставления;
- поддержание обратной связи с клиентами;
- обеспечение соответствия сырья потребностям и нуждам клиентов;
- распространение знаний и опыта.

Предприятие является экологически ориентированным - путем внедрения новейших технологий обеспечивает сокращение выброса вредных веществ.

Инновационная направленность компании определила выбор передовых технологических решений и в сфере автоматизации управленческих процессов. В своей деятельности сотрудники ОАО "Томскнефть" ВНК руководствуются принципами партнерства, профессионализма и эффективности.

Основной целью деятельности ОАО «Томскнефть ВНК» является получение прибыли. Основным видом деятельности общества является добыча, подготовка нефти, газа, газового конденсата и их переработка, реализация нефти и газа и продуктов их переработки. Второстепенными видами деятельности являются:

- 1) добыча, транспортировка, переработка и реализация углеводородного сырья и продуктов его переработки;
- 2) добыча и переработка нерудных материалов;
- 3) разведка, разработка, обустройство и освоение, включая комплексное освоение, газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений, месторождений общераспространенных полезных

ископаемых, месторождений подземных вод для промышленно-хозяйственных нужд и питьевого водоснабжения;

«Томскнефть» ставит перед собой задачу устойчиво наращивать добычу нефти при условии благоприятной макроэкономической конъюнктуры и оптимальной системы налогообложения. Стратегическим приоритетом Общества является эффективное извлечение запасов и обеспечение максимального коэффициента извлечения нефти на разрабатываемых месторождениях.

2.2 Особенности кадровой политики на предприятии «Томскнефть»

Кадровая политика предприятия «Томскнефть» базируется на использовании системы мотивации персонала, которая позволяет каждому работнику получать вознаграждение и карьерный рост, которые соответствуют его профессиональной квалификации и личному вкладу в дело предприятия.

Основой коллектива являются сотрудники, которые имеют стаж более 15 лет на предприятиях «Томскнефть». Один из самых важных принципов кадровой политики предприятия – это преемственность поколений нефтяников.

Всего в 2015 году на предприятие «Томскнефть» было нанято на работу 838 новых работника.

Работа с персоналом – это одно из самых приоритетных направлений предприятия «Томскнефть». Только за 2015 год в самых различных программах дополнительного обучения, переподготовки работников и повышения их квалификации было задействовано более 3000 сотрудников предприятия «Томскнефть», на эти цели предприятие потратило более 25 млн рублей.

Основными методами руководства персоналом, которые применяются на различных уровнях, являются, в основном, экономические методы. На

предприятия уделяют большое внимание методу технико-экономического планирования, который объединяет в себе все экономические методы руководства. При помощи планирования формируется программа деятельности предприятия. После утверждения планов, их передают линейным менеджерам для управления работой по их исполнению.

При рыночной системе ведения деятельности экономические методы управления персоналом – это важнейшее условие формирования целостной, гибкой и эффективной системы руководства экономикой предприятия.

Система работы с персоналом предприятия «Томскнефть» – это совокупность методов и принципов руководства кадрами, которая включает в себя пять связанных между собой элементов:

1. Кадровая политика, которая формирует генеральную линию руководства и устанавливает принципиальные аспекты в стратегии управления персоналом;
2. Подбор персонала, который преследует цели замещения вакантных должностей и создания резерва кадров;
3. Оценка персонала, которая выполняется для установления соответствия кандидата вакантной должности или соответствия работника занимаемой должности;
4. Расстановка кадров, которая должна гарантировать постоянное перемещение кадров, ориентируясь на индивидуальный потенциал работников, плану развития служебной карьеры, а также задач и целей предприятия;
5. Обучение персонала, которое дает возможность гарантировать соответствие уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников современному уровню управления и производства.

Основное назначение отдела кадров на предприятии «Транснефть» – это максимальное выполнение интересов предприятия, без нарушения норм Трудового законодательства, а так же выполнения социальных программ федерального и регионального уровня. Ответственность за выполнение

кадровой политики предприятия, а так же за ее результаты несет руководство предприятия. Политика высшего руководства в области персонала, оказывает существенное влияние на методы и эффективность поиска новых сотрудников.

Поиск и прием на работу необходимых сотрудников – это весьма сложный процесс, поскольку найти требуемого работника весьма трудно. Для приема на работу специалиста, нужно найти кандидатов, обладающих качествами, которые необходимы для решения поставленных предприятием задач. Подбор сотрудников – это весьма ответственный этап в руководстве персоналом, поскольку ошибки обходятся очень дорого.

Начальник отдела кадров должен уметь находить и принимать на работу самых подходящих кандидатов.

При подборке сотрудников на предприятии «Томскнефть», менеджеры по набору персонала обращают свое внимание на следующие факторы:

- образование;
- опыт работы;
- коммуникабельность;
- рекомендации с предыдущих мест работы.

Предпочтение, как правило, отдается кандидатам, у которых есть образование и опыт работы в нефтяной отрасли. Руководство предприятия старается максимально снизить текучесть кадров, чтобы профессиональный уровень работников был стабильно высоким и старается самостоятельно заниматься поиском кандидатов на ключевые должности.

Процесс поиска сотрудника начинается в случае учреждения новой должности, увольнения сотрудника, перевода его на другую должность либо ухода сотрудника в отпуск по беременности, родам или уходу за ребенком.

В систему подбора персонала на предприятии «Томскнефть» входят:

- применение при отборе на работу системы заявок и рекомендаций;

- проведение собеседования при приеме на работу;
- изучение семейного положения кандидатов, оценка отзывов и рекомендаций;
- обязательное проведение испытательного срока с оценкой итогов его прохождения.

Процесс подбора кандидатов на предприятии «Томскнефть» начинается только после поступления заявки от руководства. В заявке указываются требования к претендентам.

Главная задача набора и размещения персонала – это решение проблемы оптимальной расстановки сотрудников в зависимости от исполняемой работы. При решении данной задачи необходимо учитывать профессиональную пригодность сотрудника к исполнению требуемых видов работ, а для определения пригодности требуется, с одной стороны, четко сформулировать требования, которые предъявляются к определенной работе, а с другой – учесть личные и профессиональные качества сотрудника.

Внешние источники найма сотрудников для предприятия «Томскнефть» – это размещение соответствующих вакансий на сайтах по трудоустройству и в конторах, которые занимаются поиском персонала.

При подаче заявки на соответствующие сайты или в конторы, менеджеры предприятия указывают четкие данные о сотруднике, который им требуется: пол, возраст, уровень образования, квалификация, стаж работы по специальности и др.

В режиме телефонного интервью, выясняется соответствие соискателя общим критериям (пол, возраст, образование, адекватность). Затем выбирается группа соискателей и назначается дата проведения собеседования.

Выбор работников из числа отобранных кандидатов выполняет сотрудник отдела кадров по такой схеме:

1. Анализ документов. Выяснение соответствия соискателя требованиям, которые выдвинуты к должности, на базе представленных

документов: диплом о высшем или среднем специальном образовании, наличие опыта работы на аналогичной должности, рекомендации с предыдущих мест работы и др.

2. Собеседование или тестирование. Самый частый методом выбора сотрудника на предприятии «Томскнефть» – это собеседование. Интервью дает возможность менеджеру отдела кадров лично оценить соискателя и задавать ему вопросы в требуемой последовательности, чего не позволяет сделать тест. Это позволяет выяснить инициативность и сообразительность соискателя, а также оценить его внешний вид и определить особенности его поведения.

Таким образом, собеседование – это весьма мощный инструмент подбора сотрудника.

При этом нужно очень тщательно выбирать сотрудников отдела кадров, которые будут выполнять собеседования. Поскольку можно столкнуться с таким положением вещей, что при проведении интервью не обнаружено требуемых качеств соискателя, по причине некомпетентности интервьюера в данном вопросе.

На предприятии «Томскнефть» используются различные типы интервью:

- структурированное;
- неструктурированное;
- ситуационное; серийное.

Все они нацелены на то, чтобы с помощью различных психологических приемов, за короткий промежуток времени, выяснить подходит ли интервьюируемый соискатель на предложенную ему вакансию и вписывается ли он в корпоративную этику предприятия.

Найм сотрудника включает в себя такие процедуры:

- ввод сотрудника в должность;
- ознакомление сотрудника с должностной инструкцией;
- выдача приказа о приеме сотрудника на работу;

- заключение Трудового договора с сотрудником и назначение ему испытательного срока от 2 до 3 месяцев;
- внесение соответствующей записи в трудовую книжку сотрудника;
- оформление для сотрудника зарплатной банковской карты;
- инструктаж сотрудника о коммерческой тайне;
- вводный инструктаж сотрудника;
- оформление личного дела сотрудника.

После всех описанных процедур выполняется первичная адаптация работника. Адаптацию нового работника, обычно, выполняет его непосредственный начальник – вводит его в курс деятельности предприятия, характеризует корпоративную инфраструктуру, знакомит с коллегами, указывает рабочее место и др.

После успешного приема сотрудника на работу, следующий шаг – это его ориентация и обучение. В ходе этого процесса новый работник должен получить информацию о профессиональных навыках, которые необходимы для успешного исполнения своих должностных обязанностей.

Данная информация включает такие вопросы, как внесение сотрудника в платежную ведомость, оформление ему пропуска, ознакомление с часами работы и знакомство с коллегами. По сути, ориентация – это один из элементов процесса социализации нового сотрудника – длительного процесса, создания у новых сотрудников тех отношений, ценностей, стандартов и норм поведения, которыми живет предприятие и его подразделения. Первоначальная ориентация требуется для облегчения нервного состояния работника в свой первый рабочий день, так же как и шок от реальности, который он может получить.

Также следует заметить, что предприятие не занимается вопросами создания кадрового резерва, не формирует планы служебного роста сотрудников предприятия и не руководит деловой карьерой работников, не

выполняет руководство социально-психологическим климатом и неформальными взаимоотношениями в коллективе.

Главная цель любого предприятия – это получение максимально возможной прибыли. На достижение этой цели направлена деятельность всех подразделений предприятия. Причем данная цель может быть достигнута двумя путями - либо путем увеличения доходов, либо путем снижения расходов предприятия.

В каждом отдельном подразделении данная задача может решаться разными способами. Служба персонала принимает участие в формировании прибыли путем снижения расходов путем оптимизации процессов в управлении персоналом на предприятии.

Один из процессов, которые оптимизирует служба персонала – это процесс максимально быстрой мобилизации принятого на работу сотрудника. Это процесс, от которого зависит, насколько быстро новый работник сможет приносить предприятию требуемую прибыль, то есть это процесс его адаптации на предприятии. Вторая задача, которую решает процедура адаптации нового работника – это уменьшение расходов по поиску и приему на работу новых работников.

Что касается непосредственного руководства мотивацией и поведением сотрудников в процессе трудовой деятельности, то система мотивации на предприятии «Томскнефть» не сформирована должным образом. Для руководства мотивацией и поведением сотрудников в ходе трудовой деятельности применяется набор элементов стимулирования.

Далее приведен анализ состояния действующей системы материального и нематериального стимулирования, которая применяется на предприятии «Томскнефть».

Заработная плата наемного работника предприятия «Томскнефть» состоит из основной, сдельной и дополнительной, которая включает в себя премии и различные доплаты за совместительство, за работу в праздничные

дни, за сверхурочную работу и кормящим матерям, а также заработной платы, которая назначается отделом кадров или руководством.

Гарантия реальной заработной платы достигается путем:

1. Увеличения тарифных ставок согласно установленному государством минимуму;
2. Введения различных компенсационных выплат;
3. Индексации заработной платы согласно индексу инфляции.

Все это обеспечивает повышение уровня реальной заработной платы на предприятии «Томскнефть» каждый год.

Бонусы – это единоразовые выплаты из прибыли предприятия. В западных нефтяных компаниях практикуется большое количество различных бонусов - полугодовой, годовой, новогодний и рождественский бонусы, которые тесно связанные со стажем работы и размером получаемой заработной платы.

Однако на предприятии «Томскнефть» единоразовые выплаты из прибыли предприятия проводятся исключительно в виде премии за выслугу лет.

Выплаты через участие в прибыли предприятия – это не единоразовый бонус, а определенная доля прибыли, из которой наполняется специальный поощрительный фонд.

В западных нефтяных компаниях такой фонд распространяется на те категории персонала, которые способны реально влиять на прибыль, в первую очередь - это управленческие кадры. Доля данной части прибыли взаимосвязана с рангом руководителя в структуре предприятия и рассчитывается как процент к его базовой зарплате.

Однако на предприятии «Томскнефть» персонал не получает никаких выплат через свое участие в прибыли предприятия.

Планы дополнительных выплат, как правило, связаны с сотрудниками отдела сбыта и стимулируют их на поиск и разработку новых рынков сбыта: подарки предприятия, компенсация деловых и личных расходов работника,

которые косвенно связаны с его работой, например деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в совместной поездке. На предприятии «Томскнефть» производятся выплаты связанные только с деловыми командировками.

Стимулирование свободным временем включает в себя регулирование времени занятости сотрудника путем:

1. Выделения сотруднику за творческую и активную работу дополнительных выходных или отпуска, а также возможности выбора времени отпуска и др.;
2. Организации сотруднику гибкого рабочего графика;
3. Уменьшения длительности рабочего дня сотрудника за счет использования его высокой производительности труда.

На предприятии «Томскнефть» обеспечивается возможность выбора времени отпуска, а также выполняется регулирование времени занятости сотрудников путем уменьшения длительности рабочего дня за счет их высокой производительности труда.

Организационное или трудовое стимулирование - это регулирование поведения сотрудника на базе оценки чувства его удовлетворенности своей работой и включает наличие творческих элементов в его работе, возможность участия сотрудника в управлении предприятием, а также продвижение по службе. На предприятии «Томскнефть» выполняется регулирование поведения сотрудника возможностью его продвижения по службе в пределах одной и той же должности.

Стимулирование, которое регулирует поведение сотрудника на базе выражения ему общественного признания включает в себя вручение грамот, вымпелов или значков, а также размещение фотографий лучших сотрудников на доске почета. В зарубежных нефтяных компаниях практикуются почетные награды и звания, различные публичные поощрения. В Японии характерно избегания публичных выговоров. В США для морального стимулирования сотрудников применяется модель оценки по заслугам. Однако на

предприятии «Томскнефть» стимулирование, которое основано на выражении общественного признания не проводится.

На предприятии «Томскнефть» для работников управляющего звена выделяется служебный транспорт с частичным обслуживанием лиц, которые связаны с частыми поездками. Сотрудникам компенсируются расходы на проезд к месту работы и обратно, а также выполняется страхование автогражданской ответственности автовладельцев ОСАГО.

Организация специальных сберегательных фондов для сотрудников предприятия с выплатой им процентов на уровне не ниже установленного в Сберегательном банке России, а также льготных режимов накопления денежных средств для сотрудников на предприятии «Томскнефть» не предусмотрено.

Выделения специальных средств на организацию питания сотрудников на предприятии и выплаты компенсаций на оплату питания на предприятии «Томскнефть» не производится.

Выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников (на стороне) на предприятии «Томскнефть» не производится. Программы обучения сотрудников на предприятии также отсутствуют.

На предприятии выполняется выделение средств на оказание услуг по сервисному обслуживанию программы «Консультант Плюс». Выделение специальных средств на проведение дошкольного и школьного обучения детей и внуков сотрудников предприятия не производится. На медицинское страхование сотрудников и членов их семей средства также не выделяются.

Таким образом, проанализировав действующую систему руководства персоналом можно сделать выводы, что набор действующих должностных единиц вполне справляется с выполнением функций управления персоналом предприятия, которые включают в себя обеспечение нормальной и стабильной деятельности без существенных модернизаций. Модернизация системы руководства персоналом должна выполняться с формированием

специальной проектной группы и при наличии соответствующих компетентных специалистов.

Для увеличения эффективности руководства персоналом на предприятии «Томскнефть» нужно уделить особое внимание формированию стратегии по руководству мотивацией персонала. С позиции социальной эффективности построение эффективной системы трудовой мотивации позитивно повлияет на создание у работников высокого уровня удовлетворенности своей работой, лояльного отношения к предприятию и улучшит морально-психологический микроклимат на предприятии. [29. С.11-23]

2.3 Проблемы системы стимулирования и мотивации

В 2015 году для улучшения организации и качества труда, повышения мотивации отдельных категорий персонала в увеличении производительности труда и качества продукции были исследованы и скорректированы положения о премировании сотрудников и изменена тарификация рабочих мест.

В итоге доля премии за качество выпускаемой продукции увеличена с 41% в 2014 году до 44% в 2015 году. Люди являются основным капиталом любой современной компании. Именно поэтому стратегия управления персоналом должна быть нацелена на формирование у них лояльности, на установление высокого качественного уровня отношений между сотрудниками и компанией. Оценить уровень этих взаимоотношений, определить их сильные и слабые стороны с тем, чтобы разработать мероприятия по улучшению, позволяет опрос мнений. В ходе опроса сотрудники получают возможность выразить свое отношение к работе и к работодателю, что, в свою очередь, может повлиять на формирование

политики управления персоналом и на стратегию развития компании в целом.

В рамках данного исследования при помощи тестирования выявим существующие и желаемые виды поощрений, отношений сотрудников к работе, а также определим тип мотивации сотрудников ОАО «Томскнефть». В качестве объекта исследования выступало одно из подразделений ОАО «Томскнефть» - структурное подразделение «Технические исполнители». В исследовании принимало участие 18 человек.

В исследовании был применен метод тестирования, в рамках которого применялись три методики: анкета изучения поощрений, методика «Изучение мотивационного профиля личности» и опросник для определения источников мотивации. Для выявления существующих и желаемых видов поощрений проводилось анкетирование по изучению поощрений.

Полностью результаты анкетирования по существующим видам поощрений представлены на рисунке 1.

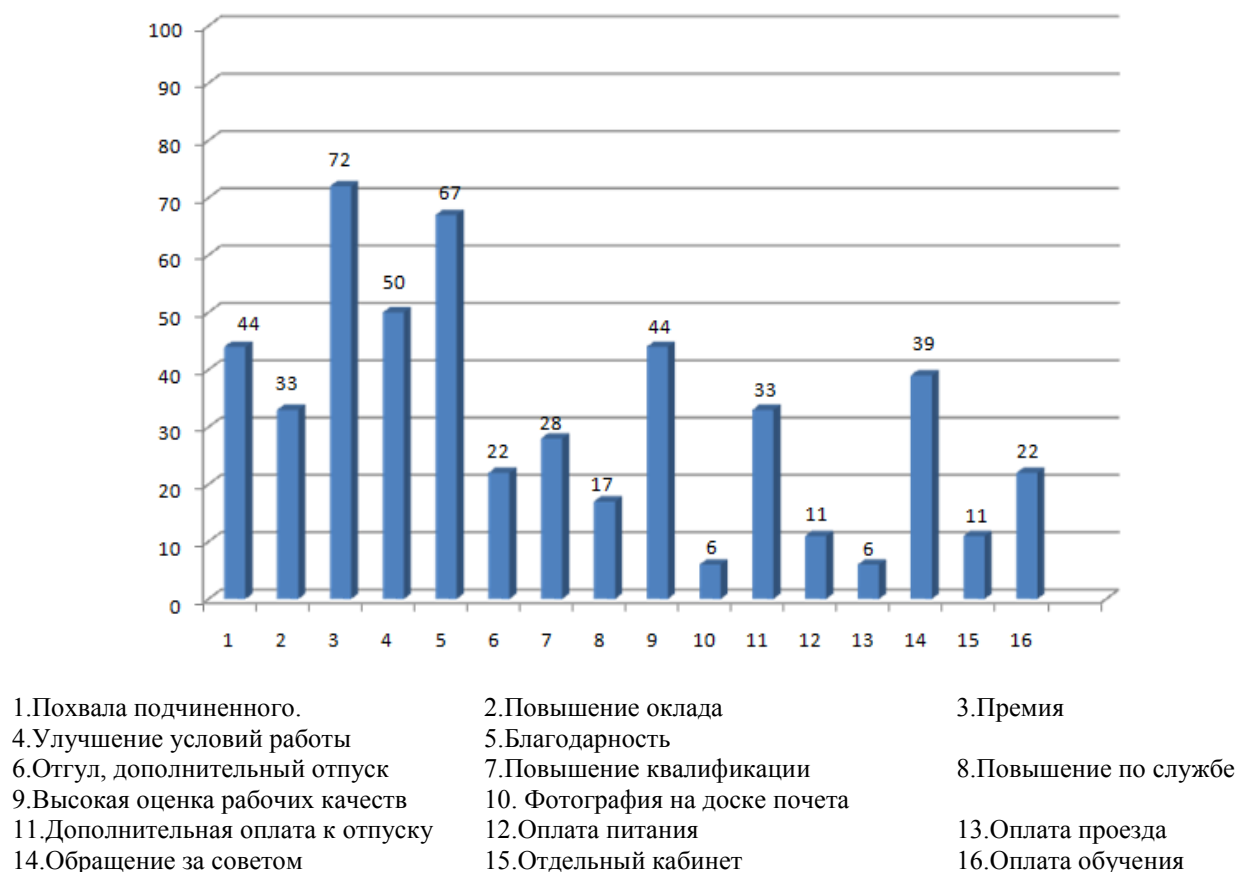


Рисунок 2. Существующие виды поощрений

Проанализировав, полученные данные можно сделать выводы, что на данный момент в организации чаще всего в качестве поощрений используются премии - отметили 72 % респондентов, благодарность (67 %) и улучшение условий работы (50 %), а крайне редко применяются в качестве стимулов фотография на доске почета (6%) и оплата проезда (6%).

Полностью результаты анкетирования по существующим видам поощрений представлены на рисунке 2.

В будущем сотрудники организации предпочли бы следующие виды поощрений: повышение оклада (89 %), премии (89 %) и дополнительная оплата к отпуску (78 %). Наименее привлекательными для сотрудников являются поощрения: высокая оценка рабочих качеств (17%) и обращение за советом (17%).

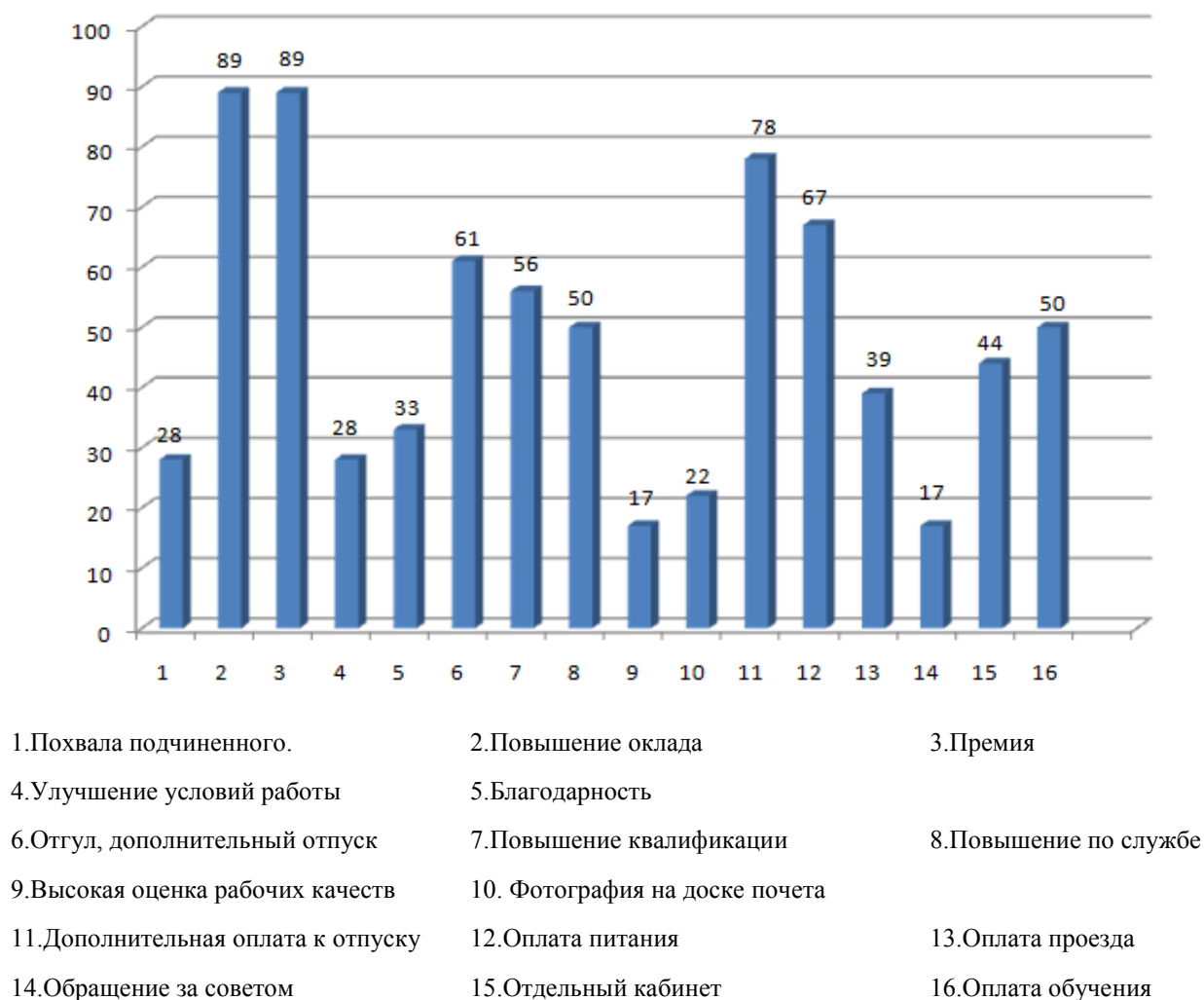


Рисунок 3 - Желаемые виды поощрений

Соотношение между желаемым и существующим можно представить в виде диаграммы (см. рис. 3).

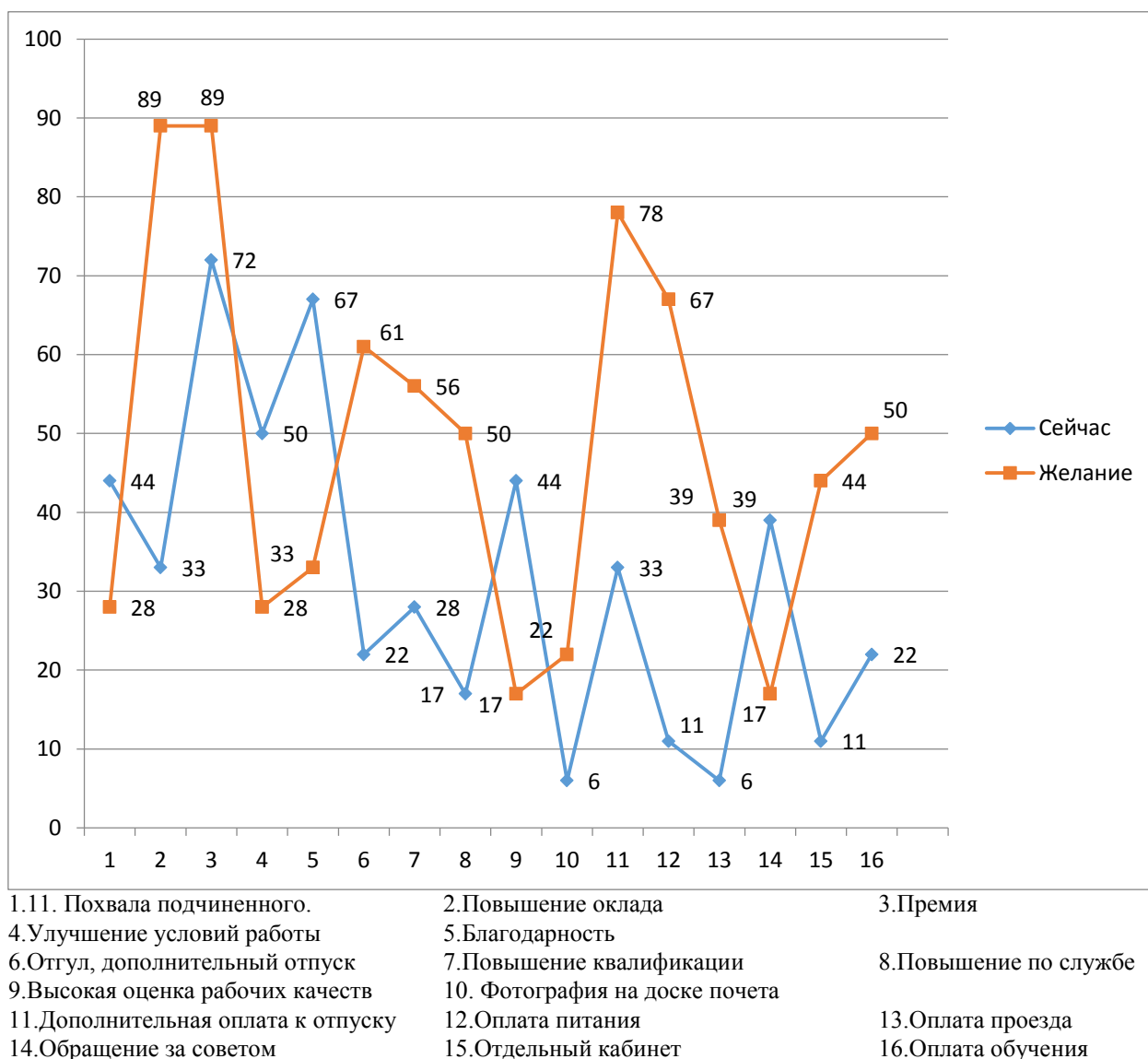


Рисунок 4- Соотношение желаемого и существующего

Теперь, если соотнести полученные данные, становится понятно, что желаемое не совпадает с уже существующим. Проанализировав, все показатели сделаны следующие выводы:

- поощрение в виде повышения оклада сейчас отмечают 33 % сотрудников, а хотят видеть 89%, т.е. разница составляет 56%;
- поощрение в виде оплаты питания сейчас - 11 %, а желают 67 %, та же разница в 56 %;

- дополнительная оплата к отпуску сейчас - 33% - желаемое 78%,
разница между желаемым и существующим – 45 %.

Интересно, что в ходе анкетирования выявлено, что есть поощрения, которые активно применяются сейчас, но, которые не являются популярными среди сотрудников. Так, например, 67% опрошенных отмечают, что в качестве поощрений к ним применяют благодарность, а хотят получать благодарность в будущем лишь 33%, т.е. разница 34%. Также 44 % сотрудников говорят, что руководство высоко оценивает их рабочие качества, а важным это является лишь для 17%.

2. Изучение мотивационного профиля личности. Методика разработана специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином.

В основу теста заложена модель поведения, исследованная специалистами по изучению потребностей человека на рабочем месте, в результате которой авторы описали двенадцать факторов, мотивирующих человека на работу: потребность в четком структурировании работы, потребность в хороших условиях работы, потребность в социальных контактах, потребность в долгосрочных и стабильных взаимоотношениях, потребность в завоевании притязаний со стороны других людей, потребность в высокой заработной плате, потребность ставить для себя сложные цели, потребность во влиятельности и власти, потребность в разнообразии и переменах, потребность быть креативным, потребность в совершенствовании и личностном росте, потребность в ощущении востребованности.

Мотивационный профиль позволяет получить представление о типах сотрудников, что существенно увеличивает рациональность использования кадрового ресурса на местах. Полученную при помощи опросника информацию руководители с успехом используют для постановки цели и удовлетворения потребностей в отношении каждого конкретного сотрудника.

Опросник включает 33 утверждения, в инструкции испытуемому предлагается распределить баллы между четырьмя предложенными

вариантами ответов. При распределении баллов экспериментатор не предъявляет конкретных требований к тому, как это надо делать, главное условие - сумма должна составлять 11 баллов.

После обработки всех анкет были получены данные и выведены средние баллы по каждому фактору для данного коллектива (см. таблицу. 3).

Таблица 3 - Количественные показатели относительной значимости потребностей для индивида

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	37	35	35	25	27	36	30	24	27	30	33	24
2	29	42	32	24	34	39	23	23	31	23	24	39
3	32	32	23	29	30	38	29	24	27	27	35	37
4	42	38	31	25	34	25	21	18	33	24	35	37
5	47	47	16	27	38	33	29	20	27	32	27	20
6	44	110	44	0	11	66	0	0	11	0	11	66
7	22	33	22	88	33	44	11	11	22	0	11	66
8	25	32	30	30	23	26	33	31	36	32	29	36
9	38	17	61	26	42	40	45	2	10	9	42	31
10	58	33	26	14	21	36	19	3	46	37	34	36
11	67	59	57	7	37	17	27	7	15	12	20	38
12	49	23	46	20	18	32	33	13	34	30	35	30
13	62	31	35	14	29	35	19	0	49	38	27	34
14	48	33	34	24	26	35	25	0	45	22	29	42
15	53	43	36	20	28	47	11	11	35	0	34	45
16	37	38	28	25	23	42	20	25	33	8	37	47
17	69	60	35	20	24	39	1	0	34	20	28	33
18	73	45	22	22	22	53	0	18	25	0	31	52
Ср. балл	44	42	34	24	28	39	21	13	30	19	29	40

Проанализировав средние значения факторов мотивации, можно создать мотивационный профиль коллектива (см. рис. 4).

Из диаграммы видно, что для сотрудников данного коллектива приоритетными потребностями являются потребность в вознаграждении, потребность в хороших условиях работы и потребность в интересной работе. Наименее значимыми потребностями отмечаются потребность во власти и влиятельности и потребность в креативности.

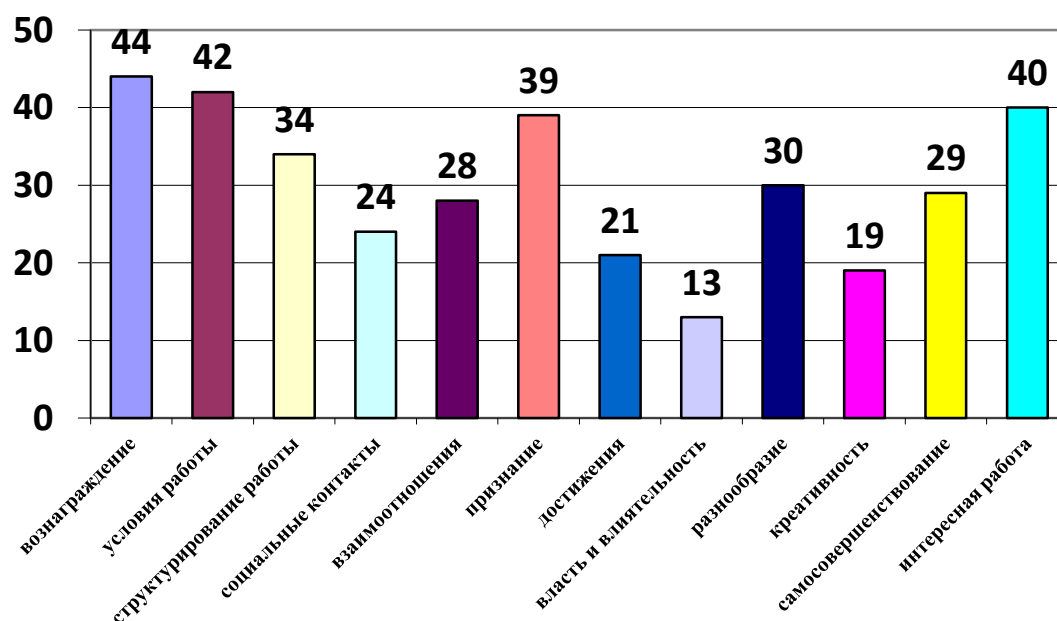


Рисунок 5. Мотивационный профиль

Опросник для определения источников мотивации» (*Motivation Sources Inventory - MSI*, авторы - Джон Барбуто (*John Barbuto*) и Ричард Сколл (*Richard Scholl*)). Создатели опросника предложили очень реалистичную и информативную модель мотивации (при этом именно в плоскости взаимоотношений «человек-организация»), интегрирующую подходы различных ученых. По мнению авторов, мотивация как явление - динамична и практически неизмерима, поэтому в модели акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях. Всего выделено пять таких источников:

Внутренние процессы: желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.

- Инструментальная мотивация: желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.
- Внешняя концепция Я: желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

Внутренняя концепция Я: желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.

Интернализация цели: желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям.

Знание источников мотивации позволяет руководителю составить, образно говоря, «мотивационную карту» сотрудника. У каждого человека (как и у группы людей) можно выявить все источники мотивации, но степень их выраженности будет различна. Информацию о выявленных запросах (потребностях) - после их ранжирования - можно использовать при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников. Способы удовлетворения одного и того же запроса могут варьироваться в зависимости от имеющихся средств, времени, корпоративной культуры, стадии развития компании и других факторов.

Опросник состоит из 30 вопросов (по шесть в каждой из категорий). По каждому из пунктов заполняющему предлагается дать ответ по семибалльной шкале: «Полное НЕТ» - «-3», «НЕТ» - «-2», «Скорее НЕТ» - «-1», «Не знаю» - «0», «Скорее ДА» - «+1», «ДА» - «+2», «Полное ДА» - «+3».

Обработка результатов. Подсчитывается результат по каждой категории, используя ключ отнесения вопросов к категориям:

Ключи к опроснику: 1.(1, 6, 11, 16, 21, 26); 2.(2, 7, 12, 17, 22, 27); 3.(3, 8, 13, 18, 23, 28); 4.(4, 9, 14, 19, 24, 29); 5.(5, 10, 15, 20, 25, 30).

Результирующая оценка по каждой категории подсчитывается как среднее арифметическое баллов по шести утверждениям. В итоге получается своего рода карта выраженности источников мотивации (отдельного сотрудника или целой группы).

Тестовые материалы представлены в Приложении 11.

В мотивационной структуре каждого отдельного человека представлены все источники мотивации, но практиков, прежде всего, интересует выраженность каждого из них в индивидуальном мотивационном профиле, их напряженность в общем «букете» мотивации.

Обработав материалы опроса, были выявлены доминирующие потребности сотрудников. Их количественные показатели в баллах представлены (см. табл. 4).

Таблица 4 - Количественные показатели относительной значимости потребностей для индивида

Внутренние процессы		Инструментальная мотивация	Внешняя концепция Я	Внутренняя концепция Я	Интернализация цели
1.	0	+7	+2	+10	-5
2.	+2	+3	0	+5	+1
3.	+5	+3	+5	+6	+2
4.	0	+10	+6	+7	+4
5.	-4	+1	-3	+4	+4
6.	-4	+1	-8	-2	+6
7.	+6	+15	+10	+11	+10
8.	+3	+6	+3	+8	+6
9.	+1	-3	-4	-2	-6
10.	+12	+11	+9	+13	+3
11.	+5	+9	-11	-3	+1
12.	-4	-8	-14	+3	+2
13.	+4	+5	-7	+2	-8
14.	+5	+11	+4	+8	+5
15.	+8	+14	+7	+11	+5
16.	+3	+8	-4	+5	+5
17.	0	-2	+4	+7	+7
18.	0	+15	+10	+4	+6
Ср. балл	+ 2.3	+5.9	+0.5	+5.4	+2.7

Результаты тестирования можно представить графически (см. рис. 5).

Предложенная авторами опросника классификация дает систему координат, необходимую для того, чтобы прогнозировать поведение человека, понимать, как он принимает решения. Источником мотивации может быть и сам процесс работы, и внешние осязаемые результаты, награды (оплата, продвижение по службе, премии и т. д.), и принадлежность к группе, поддержка ее значимых членов, получение желаемого статуса, и самосовершенствование, желание достичь более высокого уровня компетентности, и стремление к самовыражению, к высоким достижениям, к реализации лично важных для человека целей коллектива, преодолению вызовов, самоактуализации и т. д.

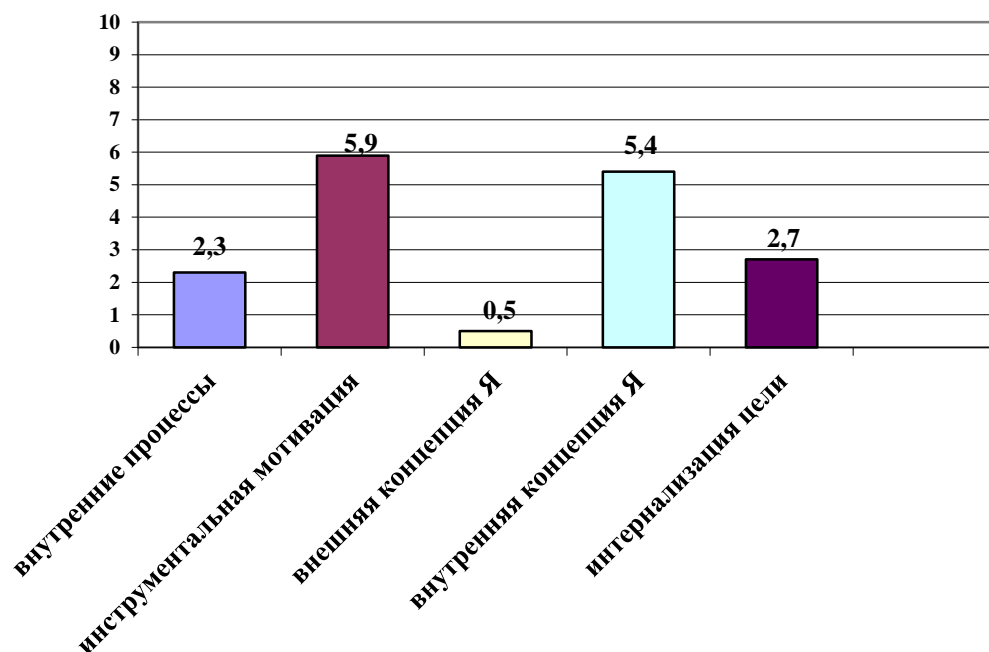


Рисунок 6. Источники мотивации

Анализируя полученные данные можно сделать вывод, что для сотрудников организации в приоритете инструментальная мотивация, т.е. желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т.п. А также внутренняя концепция Я, т.е. желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.

Наименьшее количество баллов набрала мотивация - внешняя концепция Я, т.е. желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

Система мотивации отличается от системы оплаты труда. Мы привыкли думать: человек ходит на работу, чтобы «затрачивать усилия», и уставать, терпеть, преодолевать трудности, избегать репрессий, возвращаться домой как «выжатый лимон» и два раза в месяц получать за все эти неприятности денежную компенсацию под названием «зарплата». Мотивированный работник трудится не только потому, что должен, но в большей мере потому, что хочет. Чтобы создать высокую мотивацию, надо

создать условия для удовлетворения потребностей, причем у каждого - своих. Работа должна быть связана для человека не только с обязанностями производить продукцию, но и с возможностями реализовать свои способности. [17. С.248]

3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ОАО «Томскнефть»

3.1 Рекомендации по улучшению стимулирования персонала на предприятии ОАО «Томскнефть»

На основании анализа полученных данных, мы видим, что предприятие стимулирует своих сотрудников в основном за счет единовременных материальных выплат, отсутствуют командные методы вознаграждения, а также в ходе анализа выявлено отсутствие корпоративных мероприятий, стимулирующих деятельность персонала.

Для повышения квалификации сотрудников, рекомендуется проводить такие мероприятия как переобучение персонала, это может быть обучение в вузах — отечественных и зарубежных. С каждым годом высшее образование за рубежом становится популярнее и гораздо доступнее для наших соотечественников. Россияне, окончившие зарубежные университеты, как правило, легко находят свою нишу на международном рынке труда и успешно движутся по карьерной лестнице. Не надо забывать, что зачастую заграничные ВУЗы обладают куда более развитой учебной, материальной и научной базой, чем отечественные.

Не менее привлекательно для наших соотечественников второе высшее образование за рубежом, которое получить зачастую проще, чем первое, а также дополнительное послевузовское образование, к примеру, программы МВА. Программа МВА — это международная программа подготовки высококлассных менеджеров —профессионалов. Эта система обучения представляет собой дополнительное образование высокого уровня, дает право занимать управленческие должности в организациях и на предприятиях. Вопросом о том, что такое МВА, интересуются специалисты, которые рассчитывают занять пост руководителя высокого или среднего уровня. К тому же, эта программа подходит тем, кто стремится к карьерному

росту. Также она рассчитана на руководителей высшего уровня, которые стремятся к саморазвитию и успешному бизнесу. Так как, получив степень MBA, слушатель приобретает практический опыт и знания, это значит, что специалист сможет выполнять управленческую работу и занимать должности из области среднего и высшего менеджмента. Система MBA предлагает общие способы решения проблем, которые связаны с управлением. Использование теории и практики, а также командная работа помогает найти общее между слушателями программы. Получение степени MBA способствует увеличению зарплаты, а также приобретению новых экономических знаний.

Есть всего четыре программы обучения:

Наиболее популярной за рубежом является Full-time. Это фактически аналог очной формы обучения. Есть два варианта: американский и европейский, причем различаются они длительностью. Американский курс длится два года, тогда как европейский вдвое короче и отнимает только год. Во время обучения разумно сочетается практика и теоретическая часть. Как правило, full-time предпочитают молодые люди до 26 лет, уже имеющие начальные навыки ведения бизнеса. Это наиболее предпочтительная форма обучения за границей, так как студентам предоставляются страховка, жилье и опыт реальной работы на летней практике. Недостатком является то, что вам придется на год, а то и на два, оставить свою работу. Да и семейным людям может быть тяжело.

Альтернативой является Part-time MBA. Фактически, аналог вечерней формы обучения. Обучение проходит по вечерам, что позволяет не отрываться от своей основной работы. Как правило, такую форму обучения выбирают люди с семьей. Недостатком может являться тот факт, что не во всех школах бизнеса оказывают полноценную поддержку выпускникам «вечернего отделения». Впрочем, в последнее время ситуация начинает меняться.

Distance MBA. Думаем, что особенно пояснять слово «дистанционный» нет нужды. Все образование ведется посредством интернета, вы общаетесь с профессорами посредством видео чатов. Нужно помнить, что дистанционное обучение MBA требует высокой мотивированности студента, так как в отсутствие реального контакта с преподавателем можно начать легкомысленнее относиться к обучению. Кроме того, по дистанционной форме обучение может идти вплоть до 60 месяцев. Да и не везде есть высокоскоростной интернет, который требуется для такой учебы.

Executive MBA. Особая форма MBA, предназначенная для руководителей и топ-менеджеров предприятий. Понятно, что у них нет возможности оставлять работу, но может возникнуть нужда в повышении своего профессионального уровня. Периоды заочного обучения тут чередуются с неделями приема зачетов.

Программа обучения Executive больше всего подходит для кадровых работников, новых специалистов с опытом работы, для тех кто хочет продвигаться по карьерной лестнице, также дистанционное повышение квалификации управленческих кадров позволит решить следующие задачи: обеспечить непрерывное повышение квалификации руководителей и специалистов системы потребительской кооперации в необходимых объемах и в требуемые сроки на основе компетентного подхода и инновационного мышления; приблизить по качеству обучение к индивидуальному, по экономической эффективности – к групповому обучению.

Также к мероприятиям по повышению квалификации новых сотрудников, и быстрому их освоению в коллективе, относится наставничество (менторинг)—это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени.

Наставничество необходимо, если в компании недостаточное количество персонала среднего возраста (преобладают «старики» и

молодежь). Сегодня эта проблема характерна для большинства промышленных предприятий в России, которые столкнулись с последствиями «демографической ямы». В такой ситуации наставничество необходимо для передачи знаний и опыта от опытного старшего поколения молодому.

Если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям. К сожалению, эта проблема также знакома многим российским компаниям — вузы не успевают за технологиями, выпускников приходится «доучивать» уже в процессе работы. Наставничество (как часть системы обучения персонала) помогает решить эту задачу с наименьшими затратами.

Если в компании запланирован приток большого количества новичков (например, в связи с расширением бизнеса). Наставники понадобятся, чтобы поставить новобранцев в коллектив.

Если наблюдается резкое падения качества или других производственных показателей (например, высокий травматизм). Наставничество может стать действенным инструментом исправления и упреждения ситуаций такого рода.

Стажировка молодого работника, является наиболее регламентированным процессом в системе адаптации и наставничества. В целом, большинство работников организаций оценивают качество стажировок молодых работников положительно и сходятся во мнении, что в большинстве случаев, если стажировка проводится по всем правилам, то она действительно позволяет сформировать у молодых сотрудников необходимые в работе навыки. Как правило, руководитель стажировки молодого работника является в последующем и его наставником. Период наставничества, который длится до одного года, не так жестко контролируется и регламентируется. В силу этих обстоятельств, организация процесса наставничества и уровень его эффективности зависят главным

образом, от человеческого фактора — от отношения наставников к своей работе и меры их личной ответственности.

Также для руководителей будет целесообразно проводить для новичков тренинги и семинары, а также привлекать сотрудников к участию в нетипичных для них проектах.

Участие трудящихся в управлении производством. Вовлечение людей в активное управленческое творчество - важная форма производственного воспитания. В настоящее время сложилась следующая система форм участия трудящихся в общественном управлении:

- коллективное обсуждение итогов работы за год на общих собраниях (конференциях), полугодовых собраниях по обсуждению выполнения коллективного договора за полугодие;
- контроль за выполнением решений коллектива и вышестоящих органов;
- участие работников в выборных органах (правлениях, советах и т. д.).

На новых, малоопытных сотрудников можно воздействовать словом. Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы научиться обращаться со словом. В этой связи полезно знать важнейшие психолого-диалектические принципы речевого воздействия на сознание людей:

- доступность информации;
- убедительность;
- ассоциативность;
- интенсивность;
- экспрессивность;
- языковая выразительность.

Руководитель должен уметь воздействовать на работника внешним видом, он должен уметь визуально располагать к себе людей. Умение "подать" себя в соответствии с современными требованиями этики и этикета общения, эстетики одежды, мимической привлекательности, Располагающей

манеры поведения называется эффектом самопрезентации у культурного человека она выступает как внутренне присущий ему стиль общения с людьми, наглядно подтверждающий уважительное отношение к ним. Все это работает на создание целостно –положительного образа руководителя, вызывая у людей к нему чувство симпатии, повышенную восприимчивость его слов и дел, это повлечет за собой желание подражать руководителю, и также поспособствует быстрой адаптации нового сотрудника.

Нового специалиста нужно не только привлечь и помочь ему как можно быстро влиться в коллектив, но и удержать. В нашей организации есть компенсационный пакет, а главное он очень привлекателен для новых сотрудников, это также будет способствовать быстрой самоотдаче новых сотрудников, что конечно же будет положительно сказываться на работе всей организации.

Также для удержания новых сотрудников в компании должна быть разработана корпоративная система мотивации сотрудников (материальная и нематериальная).

Мероприятие № 1. Организация проведения соревнований по профессии. Материальное стимулирование лучшего сотрудника.

Возможность сравнить свои результаты с результатами коллег, здоровая конкуренция за призовые места и оптимизм очень хорошо подпитываются регулярным использованием различных внутренних «хит-парадов», которые доступны всем сотрудникам.

Существуют различные корпоративные способы мотивации. Например, можно объявлять различные внутрикорпоративные конкурсы («Сотрудник года / месяца / квартала» и др.).

Отмечу, что в силах руководства компании проводить соревнования по профессии. В коллективе компании в основном работают люди творческие, которым постоянно необходим стимул в качестве поощрений и похвалы их деятельности.

Победителям публично могут вручаться отличительные знаки - грамоты, медали, значки, их имена вывешивают на доску почета, публикуют на корпоративном сайте или в газете; можно также опубликовать мини-интервью, где сотрудник расскажет, как смог добиться такого результата. Помимо этого, им вручаются подарки или премии, размер которых зависит от того, насколько важны были номинация и достижения работника для компании. Если это подведение итогов года, то обычно это премия, если соревнование в рамках месяца - присваивается какое-то звание, вручается вымпел или подарок.

Стремление получить признание своих истинных заслуг со стороны окружающих - одно из фундаментальных свойств человеческой природы. При этом собственно стимулом может выступать не только денежное вознаграждение, но и грамотно организованное «азартное» трудовое соперничество.

Мотивационные конкурсы на звание «Лучший по профессии» проводятся для того, чтобы стимулировать сотрудников к достижению высоких показателей в профессиональной деятельности. Заслуживающие поощрения результаты работы оказывают влияние на рост прибыли компании; как правило, их можно выразить в конкретных цифрах. Особенно популярны (поскольку эффективны!) такие мероприятия в торговле. Например, звания «Лучший сотрудник отдела продаж» или «Продавец года» присуждаются за достижение конкретных показателей, зафиксированных в плане продаж.

По итогам данного конкурса предлагаем сотрудникам выплачивать денежные вознаграждения.

Однако следует отметить существенное замечание: использовать этот метод стимулирования персонала следует своевременно. Мотивационные конкурсы эффективны на определенном этапе развития компании - этапе стабильности, когда организация уже прошла период становления и бурного роста, в ней сложилась позитивная корпоративная культура. В противном

случае элементы соревновательности нередко приводят к появлению нездоровой конкуренции, сопровождаемой негативными эмоциями, - завистью и агрессией. Порождая конфликты между сотрудниками, такая «программа мотивации» может вызвать как раз демотивацию, а в итоге - и снижение эффективности работы.

Мероприятие № 2. Предоставление дополнительных материальных льгот.

С целью дополнительной мотивации мы предлагаем сотрудникам определенных должностных уровней дополнительные льготы, связанные со служебной необходимостью:

- оплату мобильной связи;
- предоставление служебных автомобилей;
- оплату представительских расходов;
- дополнительная оплата командировочных расходов сверх норм, установленных законодательством/Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Мероприятие № 3. Разработка информационного стенда.

Как показал анализ, не только оплата труда мотивирует сотрудников предприятия, но и самоутверждение, признание своих профессиональных достижений, потребность в социализации.

В связи с чем предлагается использовать инструменты системы внутренних коммуникаций.

К информационным методам на данном этапе можно отнести и внедрить информационный стенд. На стенде можно размещать список именинников. В целом поздравления, внимательное личное отношение со стороны коллег и руководства мотивирует сотрудника на личное отношение к компании, повышает его лояльность.

На информационном стенде следует вывешивать всю информацию об успехах и достижениях сотрудников коллектива, их рейтинги и другие важные сообщения. Здесь же, должны быть размещены приказы,

благодарственные отзывы о работе сотрудников или компании. Информационный стенд становится своеобразной «витриной» для отличившихся сотрудников и всего коллектива организации.

С целью мотивирования профессионального роста можно размещать на стенде информацию о лучших участниках проводимых тренингов, образовательных программ и внутренних конкурсов; о сотрудниках, проявивших профессионализм в работе, ориентированной на клиента.

Особенно важно отметить, если эти успехи были достигнуты в соответствии с поставленными целями и сформированными планами компании на текущий год.

Мероприятие № 4. Проведение корпоративных мероприятий.

Корпоративное мероприятие по большому счету, это любое событие в жизни компании, которое не связано с выполнением профессиональных задач и в котором участвуют ее сотрудники. Совместный выезд на экскурсию, спортивные соревнования, общий тренинг, какой-то праздник, корпоративная вечеринка – все это может стать корпоративным мероприятием.

Для того чтобы сотрудники могли работать с максимальной производительностью, необходимо соблюдать баланс работы и отдыха. Причем отдых тоже можно использовать с пользой для дела. И помочь в этом может проведение корпоративного мероприятия.

Сегодня, наверное, уже не найдется ни одной компании, которая бы не организовывала для своих сотрудников корпоративные мероприятия. Праздники, тренинги, юбилеи, спортивные соревнования - стали одним из обязательных направлений успешного ведения любого бизнеса.

Спортивные соревнования – одна из любимых форм корпоративных мероприятий в «мужских» коллективах. Здесь важно обеспечить вовлеченность всех сотрудников в процесс. А для тех, кто предпочитает «оставаться на трибуне», предложить выступить в роли активных болельщиков с использованием «кричалок» и других форм поддержки; это

может быть и футбол, и турнир по боулингу, и простое перетягивание каната, а можно ощутить себя и «Шумахером» - принять участия в гонках на картах

Корпоративный праздник – это один из инструментов выстраивания коммуникации между сотрудниками компании, хороший способ распространения корпоративных ценностей компании.

Серьезное ответственное отношение к работе - это хорошо. Но чтобы этот настрой не пропал, нужно иногда и отдыхать. А если отдыхать рабочим коллективом, можно совместить приятное с полезным - и повеселиться, и пообщаться с коллегами в неформальной обстановке, свободной от делового ритма.

Корпоративные события носят определенный внутренний характер, они предназначены для действующих сотрудников фирмы и бывших работников компании, вышедших на пенсию. Также мероприятия корпоративного характера могут проводиться для акционеров, инвесторов, дилеров, поставщиков – в общем для тех, от кого в той или иной степени зависит процветание и финансовое благополучие фирмы.

Никакие прогрессивные тренинги и семинары не в силах привести к тем же результатам, что отлично проведенная корпоративная вечеринка. Вложенные в такое мероприятие деньги и усилия в итоге оправдывают себя.

Все перечисленные формы стимулирования направлены на мотивирование профессиональных достижений сотрудников коллектива, выполнение поставленных целей в оговоренные сроки, повышение лояльного отношения к своему предприятию. Обратная связь в виде информационного стенда даёт почувствовать коллективу, что его трудовой порыв оценен по достоинству.

Постепенно с расширением компании целесообразно ввести корпоративную почту и внутренний сайт, что также будет эффективно объединять информированность сотрудников о работе организации.

На мой взгляд, руководству компании необходимо уделить особое внимание к корпоративным мероприятиям. Время от времени, сотрудники

должны чувствовать себя одной командой не только в рабочей обстановке, но и, например, на выездных мероприятиях посвященных какому-либо празднику или знаменательной дате в организации. Такие мероприятия дадут возможность понять каждому сотрудники, что руководитель организации не только может отдавать приказы, распоряжения и требовать повышения результатов их работы. Сотрудникам будет приятно осознавать, что руководитель компании готов разделить с сотрудниками не только трудовые будни, но и принять участие в неформальных мероприятиях вместе со всем коллективом. В неформальной обстановке, возможно, и руководителю будет легче и эффективнее донести до сотрудников планы на развитие компании.

Резюмируя, отмечу, что главный фактор создания мотивационной среды в компании - человеческое отношение к коллегам. Как конкретно реализуется этот общий принцип для руководителя? Прежде всего - поступать в отношении других так, как ты хотел бы, чтобы твой руководитель поступал с тобой. Доверять сотрудникам, не нагружать их бессмысленными заданиями и ненужной отчетностью - пусть имеют возможность самостоятельно определять, как лучше достигается поставленная цель. Публично отмечать их успехи и тет-а-тет разбирать неудачи. Давать им право на ошибку. Не препятствовать, а, наоборот, способствовать развитию и продвижению сотрудников. Делегировать им достаточно полномочий для решения поставленных задач, не заставляя согласовывать каждый маленький шаг. Как можно более оперативно принимать решения, от которых зависит деятельность сотрудников. Необходимо быть ближе к людям - практиковать политику открытых дверей, чтобы к руководителю не нужно было записываться на прием за месяц. Регулярно бывать на рабочих местах сотрудников, чтобы понимать, как и чем они живут, какова рабочая атмосфера в коллективе. Руководитель также должен слышать и поощрять критику в свой адрес - это самый быстрый путь узнать, что именно нужно изменить в себе, чтобы коллективу работалось комфортнее и продуктивность труда была выше. Нужно в буквальном

смысле слова заботиться о сотрудниках, например поговорить по душам с тем, кто находится в творческом кризисе, найти ему новые задачи и цели развития, поддержать и ободрить.

3.2 Оценка эффективности кадровой политики после проведения разработанных мероприятий

Рассмотрим необходимый уровень вложений для внедрения всех предложенных мероприятий.

Топ-менеджер является центральной фигурой компании. Именно он призван организовывать и успешно продвигать ее бизнес. В качестве топ-менеджеров могут выступать президенты или генеральные директора, а также руководители управляющей компании в крупных корпорациях или холдингах. Кроме перечисленных вариантов известны случаи, когда компанией управляла команда топ-менеджеров, разделивших между собой полномочия.

Итак, в 2016 году численность руководителей на предприятии составила 415 чел. Рассмотрим уровень затрат на обучение Distance MBA. Обучение на Distance MBA продолжается от 2 до 5 лет, а от студента потребуется наличие степени бакалавра. Образовательный процесс, как правило, ведется с помощью интернета, студент сдает свои работы лично, по почте или через интернет. Большим плюсом такого варианта получения MBA образования является то, что обучающемуся не требуется оставлять работу на время учебы, да и наличие опыта работы обычно также не является обязательным условием.

Предполагается заключить договор о сотрудничестве с бизнес-школой «Emas».

EMAS занимает достойные позиции в общемировых и российских федеральных рейтингах.

EMAS входит в число 1000 лучших бизнес-школ мира согласно общепризнанному мировому рейтингу Eduniversal (Франция).

Общемировой рейтинг Best Masters Ranking (Франция) называет MBA EMAS в числе TOP-7 России и TOP-25 лучших MBA Центральной и Восточной Европы в 2016 / 2017 гг.

Согласно "Народному рейтингу" российских школ MBA портала «MBA в Москве и России» и РБК, Бизнес-школа EMAS в 2016 г. занимает 10-е рейтинговое место в России по программам MBA (МБА). При этом среди частных бизнес-школ EMAS находится на 4-м месте.

Согласно федеральному рейтингу бизнес-журнала «Эксперт»*, Бизнес-школа EMAS в 2016 г. занимает следующие позиции в России:

– №3 – по стратегическому менеджменту, программы профессиональной переподготовки.

– №4 – по маркетингу, программы профессиональной переподготовки – № 4.

– №5 – по управлению персоналом, программы профессиональной переподготовки

Портал mba.ru относит программы MBA Бизнес-школы EMAS в число топ-5 программ по содержанию в России.

Обучение в Бизнес-школе EMAS – это престижно. Это элитное образование в одной из лучших бизнес-школ России, лучшей частной бизнес-школе Нижнего Новгорода*. При этом EMAS – единственная нижегородская бизнес-школа, которая присутствует в мировых и всех федеральных рейтингах программ MBA и занимает там достойные места¹.

Итак, обучение в EMAS составляет 38400 руб., обучение сотрудников займет 2 года, следовательно затраты на обучение в полном объеме составят 76800 руб.

Вступая в переговоры с коммерческим отделом EMAS следует обговаривать количество возможных сотрудников, которых может принять

¹ Официальный сайт Emas // <http://www.emasrussia.ru>

школа на обучение, а также уровень возможной программы лояльности. При заключении договора сотрудничества EMAS готова предоставить скидку в размере 30% на обучение персонала ОАО «Томскнефть» при формировании группы в 100 человек.

Предполагается, что предприятие будет оплачивать не 100% суммы обучения, а только 70%.

Сделаем расчет затрат на 100 чел.

Сумма на обучение на 2 года сотрудников составит 5376000 руб.

Не стоит забывать о другой категории персонала предприятия. Следует рассмотреть повышение квалификации рабочих. Произведем расчеты также из учета количества 100 чел.

FMEA-анализ - эффективный инструмент повышения качества разрабатываемых технических объектов (ТО), направленный на предотвращение дефектов или снижение негативных последствий от них. Позволяет выявить именно те дефекты, которые обуславливают наибольший риск потребителя, определить их потенциальные причины и выработать корректирующие действия по их устранению еще до того, как эти дефекты проявятся и, таким образом, предупредить затраты на их исправление.

1. FMEA (Potential Failure Mode and Effects Analysis) - эффективный метод доработки конструкции ТО и процессов их изготовления на таких важнейших стадиях жизненного цикла продукции, как ее разработка и подготовка к производству.

2. Задачи FMEA-анализа на этапе доработки конструкции технического объекта перед утверждением конструкции или при улучшении имеющейся конструкции:

- определение «слабых» мест конструкции и принятие мер по их устранению;
- получение сведений о риске отказов предложенных и альтернативных вариантов конструкции;

- доработка конструкции до наиболее приемлемой с различных точек зрения технологичности, удобства обслуживания, надежности и т.д.;
- сокращение дорогостоящих экспериментов.

3. Задачи FMEA-анализа на этапе доработки производственного процесса перед его запуском или при его улучшении:

- обнаружение «слабых» мест технологических процессов и принятие мер по их устранению при планировании производственных процессов;
- принятие решений о пригодности предложенных и альтернативных процессов и оборудования при разработке технологических процессов;
- доработка технологического процесса до наиболее приемлемого с точки зрения надежности, безопасности для персонала, обнаружения потенциально дефектных технологических операций и т. д.;
- подготовка серийного производства.

4. Применение метода FMEA при изменении условий эксплуатации ТО, при модернизации конструкций или технологических процессов и т.п.

5. Применение метода FMEA при принятии решений в отношении несоответствующей продукции (материалов, деталей, комплектующих изделий) в экономически обоснованных случаях.

6. Расчет оптимального срока эксплуатации и анализ стоимости владения техническим объектом. Факторы оценки оптимального срока эксплуатации технических объектов. Учет и анализ физического и морального износа технического объекта. Схема расчета срока окупаемости.

7. Определение стоимости владения при помощи формулы с фактором возвращения капитала CRF (capital recovery factor).

8. Управление надежностью технических объектов (predicted reliability measure, assessed reliability measure, observed reliability measure, extrapolated reliability measure).

9. Относительный показатель качества объекта с целью принятия инвестиционного решения.

10. Виды затрат, методы учета (калькуляции) затрат. Контроль над затратами при создании и эксплуатации технических объектов.

11. Внутренняя ставка доходности проекта (irr).

12. Статистические и проектные методы ценообразования технических объектов.

13. Дисконтирование денежных потоков.

14. Квалиметрическая модель ценообразующих факторов.²

Средняя цена за обучение по 72 часовой программе повышения квалификации:

По заочной (дистанционной) форме обучения (от 2 недель без отрыва от работ) – от 4,5 до 10 тыс.руб.;

По очно-заочной форме обучения (пять дней очно и две недели дистанционно) – от 14 до 18 тыс.руб.;

По очной форме обучения (две недели очно) – от 18 до 30 тыс.руб.

В переговорах с коммерческим отделом ИОЦ «Северная столица» была заключена договоренность на повышение квалификации в количестве 100 чел при оплате за обучение каждого 5800 руб.

Итак, сумма расходов на курсы повышения квалификации составит 580000 руб.

Следует обратить внимание на адаптацию новых сотрудников предприятия. Волна набора персонала ожидается в июле 2017 года, т.к. именно в это время студенты-бакалавры зачисляются в ВУЗах. Предполагается адаптировать новичков также по средствам тренингов, только в данном случае они будут проводиться силами предприятия. Из затрат в этой области необходимо выделить обустройство учебного зала. Тренером был выбран один из топ-менеджеров предприятия, который будет проводить тренинг новичков на протяжении 2х недель.

² Информационно-образовательный центр // http://iocenter.ru/events/seminar/Upravlenie_kachestvom/21386/

Итак, представим смету затрат на открытие рабочего класса (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Смета затрат (руб)

Наименование	Стоимость	Кол-во	Итого
Столы	1500	10	15000
Стулья	600	20	12000
Учебная доска	4720	1	4720
Проектор	5150	1	5150
Компьютер	18000	1	18000
Итого	-	-	57870

Итак, затраты на открытие учебного класса составят 54870 руб.

В области материально и нематериального стимулирования нами были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие № 1. Организация проведения соревнований по профессии. Материальное стимулирование лучшего сотрудника.

Мероприятие № 2. Предоставление дополнительных материальных льгот.

Мероприятие № 3. Разработка информационного стенда.

Мероприятие № 4. Проведение корпоративных мероприятий.

Затраты на организацию проведения соревнований по профессии состоят из затрат на организацию самого мероприятия (баннер, реклама для сотрудников, разработка программы) и затраты на денежное вознаграждение победителей.

Итак, составим смету затрат (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Смета затрат (руб)

Наименование	Стоимость	Кол-во	Итого
Информационный баннер	1500	1	1500
Информационные листовки	2	500	1000
Услуги event менеджера	18000	1	18000

Затраты на покупку путевки (1 место)	35000	1	35000
Затраты на материальное вознаграждение 2 и 3 места	80000	1	80000
Итого	-	-	135500

Итак, затраты на проведение соревнований составят 135500 руб.

При предоставлении дополнительных льгот предполагается:

- оплату мобильной связи;
- предоставление служебных автомобилей;
- оплату представительских расходов.

Данные затраты следует рассчитывать из стратегических целей предприятия на 3 и 4 кварталы 2017 года. В 3 и 4 кварталах в стратегии предприятия предполагается провести крупные переговоры с органами местного самоуправления на расширение вагонного депо.

В оплату представительских расходов следует включить:

- оплату неформальной встречи (обед в ресторане)
- оплату командировочных;
- оплату мобильной связи.

Оплату мобильной связи следует включить в общем числе всех руководителей предприятия, а предоставление служебного автомобиля следует выделить коммерческому директору и бухгалтеру.

Таблица 3.3 – Смета затрат (руб)

Наименование	Стоимость	Кол-во	Итого
Оплата представительских расходов	10000	2	20000
Оплата мобильной связи	100	415	41500
Предоставление служебного автомобиля	600000	2	1200000
Итого	-	-	1261500

Итак, затраты на предоставление дополнительных материальных льгот составят 1261500 руб.

На предприятии установлен информационный стенд, который уже устарел и стал мал для вмещения всех достижений сотрудников предприятия. Для обновления информационного стенда понадобится 15000 руб.

Теперь рассчитаем затраты на корпоративные мероприятия. Следует рассчитать затраты на два основных праздника:

- день нефтяника (3 сентября);
- день рождения ОАО «Томскнефть» (13 января).

В затраты следует включить услуги event-менеджера, аренду банкетного зала, оплату напитков и закусок.

Предполагается что, день рождения ОАО «Томскнефть» будет праздноваться в ресторане, а день железнодорожника на туристической базе.

Таблица 3.4 – Смета затрат (руб)

Наименование	Стоимость	Кол-во	Итого
Аренда банкетного зала	25000	1	25000
Аренда туристической базы	42000	1	42000
Оплата услуг event-менеджера	25000	2	50000
Оплата выпивки и закусок	35000	2	70000
Итого	-	-	187000

Итак, затраты на проведение корпоративных мероприятий составят 187000 руб.

Для того, чтобы провести анализ экономической эффективности необходимо составить полную смету затрат (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Смета затрат (руб.)

Наименование	Сумма
Обучение персонала Distance MBA	5376000
Повышение квалификации	580000
Открытие учебного зала	54870
Организация проведения соревнований по профессии	135500
Предоставление дополнительных материальных льгот	1261500
Разработка информационного стенда	15000
Проведение корпоративных мероприятий	187000
Итого	7909870

Для того чтобы вычислить эффективность предлагаемых нами мероприятий, рассчитаем следующие показатели: экономический эффект от предложенных мероприятий, планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием,

эффективность затрат, время окупаемости затрат за счет вызванного им прироста выручки.

Экономический эффект от предложенного мероприятия – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемым мероприятием, и расходами на это мероприятие.

$$\mathcal{E} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятия и только под его влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятия, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (3.2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий, %.

Эффективность затрат может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемого мероприятия:

$$\text{Р} = \mathcal{E} - \text{Зр} \quad (3.3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Подсчитаем, за сколько окупится предложенные мероприятия, за счет вызванного им прироста выручки (самоокупаемость).

$$\text{В} = \text{Зр} / \mathcal{E} \quad (3.4)$$

где В – время окупаемости затрат за счет вызванного им прироста выручки, годы;

Зр – затраты на реализацию предложенных мероприятий, руб.;

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

Данные расчета отразим в табличной форме (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6 - Эффективность предлагаемых мероприятий

Показатель	текущий	Прогноз
Выручка от реализации, тыс. руб.	113 212 000 Р	139 265 730 Р
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	-	7 909 870 Р
Планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.	-	139 265 730 Р
Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, тыс. руб.	-	26 053 730 Р
Время окупаемости затрат	-	0,30

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 26053730 руб. Предполагаемая отдача от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 30% ежегодного увеличения выручки предприятия.

4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 Определение целей и задач программы КСО

Программа корпоративной социальной ответственности включает следующие важнейшие принципы в деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК: производственная безопасность, минимизация воздействия на окружающую среду, трепетное отношение к интересам общества, вклад в социально-экономическое развитие российских регионов, создание в них благоприятного делового климата, обеспечение достойных условий труда, социального и духовного благополучия людей.

Компания неизменно следует принципам социальной ответственности, которыми являются: создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для персонала, спонсорство и благотворительность, проведение экологических и образовательных акций.

Миссия, стратегия и цели компании

Таблица 1 – Определение целей КСО ОАО «Томскнефть» ВНК

Миссия компании	Вести честный и ответственный бизнес, предоставлять высококачественные энергоресурсы потребителям, заботиться о сотрудниках.	Цели КСО: 1.Защита и охрана окружающей среды. 2.Снижать показатели аварийности.
Стратегия компании	Занимать ведущие роли среди нефтегазовых предприятий.	3.Увеличивать эффективность от создаваемых и реализуемых социальных программ. 4.Осуществлять благотворительную деятельность, заботясь о незащищенных слоях населения.

В ОАО «Томскнефть» ВНК разработан ряд проектов, направленных на поддержку регионов.

Одним из приоритетных направлений работы является защита окружающей среды. Сохранение экологического благополучия на территориях деятельности ежегодно обходится предприятию в сотни миллионов рублей. На месторождениях ликвидируется наследие советских времен: промыслы очищают от металлолома, восстанавливают загрязненные земли, специалисты общества активно занимаются вопросами повышения надежности трубопроводов. Компания строит объекты газовой программы, направленной на увеличение уровня утилизации попутного нефтяного газа до 95%, приобретает новое специализированное оборудование, применяет современные технологии в рекультивации земель.

Благотворительная политика Общества строится на принципах планомерности и долгосрочности. Уже в течение многих лет, вне зависимости от экономической ситуации в стране и отрасли, ОАО «Томскнефть» ВНК оказывает помощь самым незащищенным категориям населения северных территорий Томской области.

В ОАО "Томскнефть" ВНК понимают, что в наше время наиболее уязвимы пожилые люди и дети. Поэтому главным для себя считают поддержку ветеранов войны, детей сирот и детей из малообеспеченных семей. Именно им ежегодно выделяются значительные средства. Кроме того, учитывая, что уровень социальной обеспеченности населения в северных районах в целом ниже, чем в крупных городах, акционерное общество финансирует программы, направленные на улучшение качества жизни людей.

ОАО «Томскнефть» ВНК использует самый широкий спектр механизмов реализации благотворительной деятельности. Это обеспечивает предприятию высокую гибкость и эффективность претворения социальной политики в жизнь.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

К стейкхолдерам относятся любые сообщества внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Таблица 2 – Определение стейкхолдеров программ КСО

	Цели КСО	Стейкхолдеры
	Развитие и обеспечение безопасности собственного персонала, безопасность и гигиена труда	Персонал предприятия
	Охраны окружающей среды и ресурсосбережение, сохранение социальной стабильности в обществе в целом	Общество
	Улучшение имиджа компании, рост репутации, за счет благотворительной деятельности предприятия	Незащищенные категории населения

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

К действующим стейкхолдерам предприятия относится сам персонал данного предприятия, общество, а также незащищенные категории населения, все они играют важную роль на составление сегодняшней программы КСО, именно опираясь на их потребности и желания строится деятельность нашего предприятия.

4.3 Определение структуры программы КСО

Составление элементов программы социальной ответственности является неотъемлемой частью, для этого необходимо сопоставить главных

стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров (таблица 3).

Таблица 3 – Определение элементов программы КСО

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Элемент	Ожидаемый результат
Промышленная и экологическая безопасность, охрана труда	Персонал предприятия	Социально-ответственное поведение	Промышленная безопасность, позволяющая не только избежать текучесть кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке
Обеспечение экологической безопасности и охрана окружающей среды	Общество	Социально-ответственное поведение	Сохранение окружающей среды на благо нынешних и будущих поколений
Социальная поддержка персонала	Персонал предприятия	Социально-ответственное поведение	Поддержание благоприятного социального положения персонала, позволяющее привлекать ценных специалистов
Социальные программы поддержки незащищенных категорий населения	Незащищенные категории населения	Благотворительные пожертвования	Улучшение имиджа компании, рост репутации

Результат проведения программы отражает желание компании в разной степени улучшать те или иные сферы жизни людей, будь то рабочие или же лица косвенно относящиеся к компании. В связи с этим применяются различные элементы программы от социально-ответственного поведения, что

подразумевает форму работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения, до благотворительных пожертвований подразумевающих форму адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме.

4.4 Определение затрат на программы КСО

Затраты на мероприятия КСО ОАО «Томскнефть» ВНК представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на разработанные мероприятия программы КСО.

Мероприятие	2014 год, млн руб.	2015 год, млн руб.
1.Промышленная и экологическая безопасность, охрана труда	11200	12500
2.Обеспечение экологической безопасности и охрана окружающей среды	1800	3000
3. Социальная поддержка персонала	500	550
4. Социальные программы поддержки незащищенных категорий населения	4000	4000

Таблица 4 полностью характеризует социальную деятельность предприятия, по ней видно, что компания ОАО «Томскнефть» ВНК ежегодно тратит огромные деньги на социальную поддержку, и с каждым годом эти траты только растут. Это придает основное значение в отношении к обществу, как к предприятию заботившемуся за социальные слои населения, начиная от собственных работников заканчивая окружающей нас средой.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Являясь социально ориентированным предприятием, ОАО «Томскнефть» ВНК традиционно придаёт большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников Общества, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

Особое внимание ОАО «Томскнефть» ВНК уделяет промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ системы мотивации и стимулирования персонала предприятия «Томскнефть» показал, что мотивация не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 26053730 руб. Предполагаемая отдача от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 30% ежегодного увеличения выручки предприятия.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на предприятиях позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Список литературы

- 1 Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления. Учебное пособие. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 62 с.
- 2 Андрианова Е.В., Давыденко В.А. Особенности динамики трудовой мотивации в российских регионах // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 2. - с. 96-106.
- 3 Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. - М.: Информ-Знание, 2004. — 300 с.
- 4 Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования. - Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2015. — 164 с.
- 5 Бажанова Е.С., Боярова Н.Н., Фрезе Т.Ю. Мотивация персонала предприятия к эффективной деятельности (на примере ОАО «Транснефть») // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2013. - № 4 (26). - с. 41-44.
- 6 Барышева А., Киктева Е. Мотивация. - СПб.: Питер, 2014. — 208 с.
- 7 Бикеева М.В. Анализ практики реализации концепции корпоративной социальной ответственности в России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2011. - № 3. - с. 139-150.
- 8 Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2002. - 256с.
- 9 Валиуллина Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук. - 2012. - № 24-2. - с. 7-10.

10 Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования.

Теория и практика. - М.: Ленанд, 2007. - 288с.

11 Воробьева Л.Е., Воробьева О.В. Система непрерывного опережающего развития персонала: проблемы и перспективы формирования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. - 2012. - том 67, № 3. - с. 119-125.

12 Вудраф Чарльз. Центры развития и оценки (оценка и развитие персонала). - М.: НРРО, 2005. - 384 с.

13 Гайсина Л.М. Отличительные особенности систем социальной мотивации нефтегазовых компаний России // Вестник Башкирского университета. - 2010. - том 15, № 3. - с. 803-809.

14 Гнеденко Н.П. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов нефтяной компании на основе стимулирования труда // Современные наукоемкие технологии. - 2006. - № 5. - с. 70-71.

15 Гулиев И.А. Проблемы и перспективы нефтепроводных сетей Европы // Вестник МГИМО Университета. - 2014. - № 14 (37). - с. 68-72.

16 Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 304 с.

17 Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2002. — 248 с.

18 Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации. Учеб. пособие. — М.: РУДН, 2008. — 235 с.

19 Иванов А. Рекрутинг - как это делается в России. - М.: Феникс, ОСТ, 2006. - 176 с.

20 Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.

21 Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 155 с.

22 Иглакова О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. - 2010. - № 1 (9). - с. 123-126.

23 Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 96 с.

24 Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

25 Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры. Учебное пособие. — Вологда. Легия. Филиал СЗАГС. 2010. — 332 с.

26 Колосова О.Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона. - 2011. - № 3. - с. 167-175.

27 Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 7 (73). - с. 80-84.

28 Корниенко Е. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. - Таганрог: Изд-ль А.Н. Ступин, 2012. - 104 с.

29 Красулина Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях // Интернетжурнал Науковедение. - 2015. - том 7, № 1 (26). - с. 11-23.

30 Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. - М.: БПА, 2007. — 424 с.

31 Макушкин С.А., Кириллов А.В. Осуществление найма персонала в российских коммерческих организациях: проблемные вопросы и пути их решения. - М.: Компания "Спутник+", 2012. — 135 с.

32 Матухнов О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - № 3 (42). - с. 82-85.

33 Меньшикова Е.В., Криницына З.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли // Вестник науки Сибири. - 2014. - № 1 (11). - с. 117-122.

34 Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. — Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. — 156 с.